

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет управління, адміністрування та туризму  
Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління суб'єктами аграрного бізнесу в умовах реалізації принципів сталого розвитку (на прикладі СТОВ «Шумовецьке», с. Шумівці, Хмельницька обл.)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля  
Шифр і назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та комерційна логістика

Шифр КвР.ПТ.024264.01.04.00

Виконав здобувачка 2 курсу група ПТКЛІмз-24  
Шифр



Підпис

Яна КУЛЕША  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д-р.екон. наук, професор  
Науковий ступінь, наукове звання



Підпис

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер доцент  
Посада



Підпис

Людмила САЧИНСЬКА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі



Підпис

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

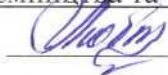
Хмельницький, 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Управління, адміністрування та туризму  
Кафедра Економічної теорії, підприємництва та торгівлі  
Рівень вищої освіти Другий (магістерський)  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»  
Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та комерційна логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економічної теорії,  
підприємництва та торгівлі

  
15 09 2025 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Кулеші Яни Олегівни

1 Тема роботи «Управління суб'єктами аграрного бізнесу в умовах реалізації принципів сталого розвитку (на прикладі СТОВ «Шумовецьке», с. Шумівці, Хмельницька обл.)»

Керівник роботи Любохинець Лариса Сергіївна, д-р. екон. наук, професор

Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 року № 65

2 Термін подання здобувачем роботи на кафедру 19 грудня 2025 року

3 Вхідні дані до роботи навчальні посібники, наукові публікації, періодичні та монографічні видання, матеріали міжнародних конференцій, статистична звітність підприємства, інформація мережі Інтернет, тощо







4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1 Теоретичні основи управління суб'єктами аграрного бізнесу в контексті сталого розвитку. 2 Особливості управління СТОВ «Шумовецьке» в умовах реалізації принципів сталого розвитку. 3 Шляхи підвищення ефективності управління СТОВ «Шумовецьке» з урахуванням принципів сталого розвитку

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

1 Триалістичний підхід до розуміння концепту «сталий розвиток аграрного сектору». 2 Інноваційні інструменти, що формують стійкість агросектору України. 3 Етапи оцінки розвитку сільськогосподарського підприємства. 4 Основні техніко-економічні показники діяльності СТОВ «Шумовецьке» за 2022–2024рр. 5 Інтегрована модель розвитку агробізнесу на основі синергії циркулярності (CE), ESG-стандартів і соціального партнерства (SP).

6 Консультанти розділів роботи

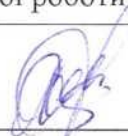
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Любохинець Л.С. професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Любохинець Л.С. професор		
3. Рекомендаційний	Любохинець Л.С. професор		

7 Дата видачі завдання 15.09.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.Складання плану кваліфікаційної роботи	до 15.09.2025р	Виконано
2.Одержання індивідуального завдання	до 15.09.2025р	Виконано
3.Підбір і опрацювання відповідних літературних джерел	до 20.10.2025р	Виконано
4.Підготовка та написання теоретичної частини (розділ 1).	до 01.11.2025р	Виконано
5.Збір, систематизація та аналіз даних виробничо-господарської діяльності підприємства	до 05.11.2025р	Виконано
6.Підготовка та написання аналітичної частини роботи (розділ 2)	до 25.11.2025р	Виконано
7.Підготовка та написання рекомендаційної частини (розділ 3).	до 05.12.2025р	Виконано
8.Доопрацювання та написання фінальної версії роботи	до 10.12.2025р	Виконано
9.Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи	до 15.12.2025р	Виконано
10. Одержання відгуку наукового керівника	до 15.12.2025р	Виконано
11. Одержанні рецензії зовнішнього рецензента	до 18.12.2025р	Виконано
12. Захист кваліфікаційної роботи	до 22.12.2025р	Виконано

Здобувач



Яна КУЛЕША

Керівник кваліфікаційної роботи

  
Підпис

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ

Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

# АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи

Управління суб'єктами аграрного бізнесу в умовах реалізації принципів сталого розвитку (на прикладі СТОВ «Шумовецьке», с. Шумівці, Хмельницька обл.)

здобувача гр. ПТКЛмз-24-1 Кулеши Я.О.

Науковий керівник: д-р. екон. наук, проф. Любохинець Л.С.

Загальний обсяг роботи 90 сторінок, з них 80 сторінка основного тексту, 19 таблиць, 19 рисунків, 58 джерел посилання та додатків.

Перелік ключових слів: сталий розвиток, аграрний сектор, цілі сталого розвитку; принципи сталого розвитку, стратегічне управління, екологічне управління, ресурсоефективність, сільськогосподарське підприємство, ESG-стратегія.

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління суб'єктами аграрного бізнесу в умовах реалізації принципів сталого розвитку.

У першому розділі розглянуто сутність і зміст поняття «сталий розвиток аграрного сектору», методичні підходи та організаційно-економічні механізми його забезпечення, а також методологію формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств.

Другий розділ присвячено аналізу діяльності СТОВ «Шумовецьке», зокрема оцінці управлінських практик у контексті сталого розвитку та економічних, екологічних і соціальних результатів діяльності підприємства.

У третьому розділі запропоновано шляхи підвищення ефективності управління СТОВ «Шумовецьке» з урахуванням принципів сталого розвитку, включаючи удосконалення стратегічного управління, розробку моделі управління сталим розвитком та оптимізацію екологічного управління і ресурсоефективності.

Підпис \_\_\_\_\_



Дата \_\_\_\_\_

15.12.2025

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТУ .....	9
1.1 Теоретичні узагальнення щодо сутності та змісту «сталого розвитку аграрного сектора».....	9
1.2 Методичний інструментарій та організаційно-економічні механізми забезпечення сталого розвитку аграрного сектору .....	16
1.3 Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств .....	20
Висновки до першого розділу .....	28
2 РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ СТОВ «ШУМОВЕЦЬКЕ» В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....	29
2.1 Загальна характеристика суб'єкта аграрного бізнесу СТОВ «Шумовецьке».....	29
2.2 Аналіз середовища функціонування СТОВ «Шумовецьке» за умов реалізації принципів сталого розвитку .....	33
2.3 Оцінка економічних, екологічних та соціальних результатів діяльності підприємства у контексті сталого розвитку .....	39
Висновки до другого розділу .....	53
3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ В УПРАВЛІННІ СТОВ «ШУМОВЕЦЬКЕ» З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....	55
3.1 Удосконалення підходів до стратегічного управління підприємством у контексті сталого розвитку .....	55
3.2 Розробка моделі управління сталим розвитком СТОВ «Шумовецьке».	60
3.3 Оптимізація екологічного управління та ресурсоефективності підприємства .....	69
Висновки до третього розділу .....	80
ВИСНОВКИ .....	81
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ .....	85
ДОДАТКИ .....	91

## ВСТУП

В умовах поглиблення глобальних економічних трансформацій, посилення продовольчих викликів, кліматичних змін та євроінтеграційних процесів особливого значення набуває переосмислення підходів до управління суб'єктами аграрного бізнесу на засадах сталого розвитку. Аграрний сектор відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, формуванні експортного потенціалу та соціально-економічному розвитку сільських територій, що зумовлює необхідність формування ефективних управлінських моделей, здатних поєднувати економічну результативність, екологічну відповідальність та соціальну орієнтацію.

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств України характеризуються підвищеним рівнем ризиків, нестабільністю ринкового середовища, обмеженістю ресурсів та зростанням вимог з боку держави, споживачів і міжнародних партнерів щодо дотримання стандартів сталого розвитку. У цьому контексті традиційні підходи до управління аграрним бізнесом виявляються недостатньо ефективними, що актуалізує потребу в поглибленні теоретичних засад управління з урахуванням принципів екологічної безпеки, соціальної відповідальності та довгострокової економічної стійкості.

Аграрна галузь характеризується значним потенціалом для впровадження принципів сталості, оскільки її діяльність безпосередньо пов'язана з використанням природних ресурсів, зайнятістю населення у сільській місцевості та забезпеченням продовольчої безпеки держави. У цьому контексті аграрний бізнес може служити прикладом реалізації циркулярної економіки, раціонального природокористування, органічного виробництва та соціально відповідального підприємництва.

Дослідження сталого розвитку аграрного сектору України охоплюють теоретичні, методичні та практичні аспекти його впровадження. Науковці, зокрема Прокопенко [1, 4], Хаустова та Омаров [2], Харченко [3], Лопатинський і Тодорюк [5], досліджують сутність, умови реалізації та детермінанти сталого

розвитку агросектору. Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень з питань управління аграрними підприємствами та концепції сталого розвитку, недостатньо систематизованими залишаються теоретичні підходи до управління суб'єктами аграрного бізнесу саме в інтегрованому вимірі «економіка – екологія – соціум». Відсутність єдиного методологічного підходу до визначення сутності, принципів і механізмів управління аграрним бізнесом у контексті сталого розвитку знижує ефективність практичної реалізації відповідних управлінських рішень.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз особливостей управління суб'єктами аграрного бізнесу в умовах реалізації принципів сталого розвитку на прикладі СТОВ «Шумовецьке».

Відповідно до вищезазначеної мети виділено такі завдання кваліфікаційної роботи:

- визначити сутність і зміст «сталого розвитку аграрного сектору»;
- розглянути методологічні підходи до аналізу та організаційно-економічні механізми забезпечення сталого розвитку аграрного сектору;
- здійснити аналіз методології формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств;
- охарактеризувати суб'єкт аграрного бізнесу СТОВ «Шумовецьке»;
- проаналізувати управлінням СТОВ «Шумовецьке» в умовах реалізації принципів сталого розвитку;
- оцінити економічні, екологічні та соціальні результати діяльності підприємства у контексті сталого розвитку;
- дослідити напрями удосконалення підходів до стратегічного управління підприємством у контексті сталого розвитку;
- розробити модель управління сталим розвитком СТОВ «Шумовецьке»;
- запропонувати напрями оптимізації екологічного управління та ресурсоефективності підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси ефективного функціонування аграрних підприємств в умовах реалізації принципів сталого розвитку.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні та практичні рекомендації щодо ефективного функціонування СТОВ «Шумовецьке» на принципах сталого розвитку.

Методи дослідження. Розв'язання поставлених завдань здійснювались шляхом використання загальнонаукових методів дослідження – аналіз (застосовувався для поділу об'єкта дослідження на окремі складові: соціальну, економічну, екологічну компоненти сталого розвитку), спостереження (за виконання та реалізацією цілей сталого розвитку), синтез (дозволив об'єднати результати аналізу окремих складових сталого розвитку), систематизація (забезпечила впорядкування зібраної інформації та визначення напрямів підвищення ефективності функціонування підприємства).

Практична новизна полягає у розробці рекомендацій щодо оптимізації екологічного управління, підвищення ресурсоефективності та впровадження інноваційних підходів у діяльність СТОВ «Шумовецьке». Запропоновані механізми та інструменти можуть бути використані для покращення управлінських рішень в інших аграрних підприємствах, що прагнуть реалізовувати принципи сталого розвитку на практиці.

Результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були апробовані на V Міжнародному Економічному форумі «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів» 04-05.12.2025р. м. Хмельницький в доповіді «Оцінка економічних, екологічних та соціальних результатів діяльності підприємства у контексті сталого розвитку».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та переліку джерел посилання, який складається з 58 найменувань та 3 додатки. Основний текст роботи займає 80 сторінок. У роботі наведено 19 таблиць, 19 рисунків

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТУ

## 1.1 Теоретичні узагальнення щодо сутності та змісту «сталого розвитку аграрного сектора»

Аграрний сектор має ключове значення для світового виробництва харчових продуктів, забезпечення глобальної продовольчої безпеки, підтримки екологічної стабільності та створення умов для існування населення сільських територій. Водночас інтенсивні методи ведення сільського господарства спричинили низку серйозних екологічних і соціальних проблем, серед яких зміни клімату, швидке скорочення біорізноманіття, деградація ґрунтів через ерозію, ущільнення, засолення та забруднення, виснаження і погіршення якості водних ресурсів, а також соціально-економічні диспропорції та скорочення чисельності населення у сільській місцевості. При цьому слід зазначити, що саме аграрне виробництво в багатьох випадках виступає первинним чинником цих негативних процесів.

Сталий розвиток аграрного сектору покликаний усунути або мінімізувати зазначені проблеми через створення механізмів, які забезпечують екологічно безпечні, соціально справедливі та економічно життєздатні моделі сільськогосподарського виробництва [1, с. 2].

Поняття «сталий розвиток» було офіційно сформульоване у 1987 році Міжнародною комісією з питань навколишнього середовища і розвитку та трактувалося як такий напрям поступу суспільства, за якого забезпечується задоволення актуальних потреб нинішнього покоління без створення обмежень або ризиків для реалізації потреб прийдешніх поколінь.

Переходячи до розкриття змісту поняття «концепція сталого розвитку аграрного сектору», доцільно відзначити множинність наукових підходів до його тлумачення. Серед них виокремлюють еколого-системний підхід, концепцію «слабкої» та «сильної» стійкості, трикомпонентну модель сталого розвитку,

концепцію корпоративної стійкості, а також кластерний підхід до забезпечення сталого розвитку аграрної сфери [2, с. 268].

Еколого-системний підхід ґрунтується на домінуванні екологічної складової, яка розглядається як базова умова сталості. У межах цього підходу економічні та соціальні чинники трактуються як такі, що можуть обмежувати досягнення екологічної рівноваги. Водночас акцент на пріоритетності екологічного компонента унеможливорює гармонійне поєднання економічних, соціальних та природоохоронних інтересів.

Концепція «слабкої» і «сильної» стійкості передбачає альтернативні сценарії розвитку. За умов «слабкої» стійкості першочергове значення надається економічному зростанню, яке досягається шляхом технологічного оновлення, інновацій та модернізації виробництва, що нерідко супроводжується посиленням антропогенного навантаження на довкілля. Натомість «сильна» стійкість орієнтована на збереження природного потенціалу через жорстке регулювання господарської діяльності та обмеження економічних факторів, здатних завдати шкоди екосистемам [3, с.72].

На відміну від зазначених підходів, триєдина концепція сталого розвитку базується на принципі рівнозначності економічної, соціальної та екологічної складових (рис.1.1). Вони розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної системи, розвиток яких взаємно підсилює досягнення кожного з напрямів. Розроблення системи індикаторів для кожного компонента створює передумови для комплексної оцінки реалізації цілей сталого розвитку.

Концепція корпоративної стійкості передбачає перенесення засад макроекономічної політики сталого розвитку на рівень окремого суб'єкта господарювання, що орієнтує підприємства на досягнення балансу між економічними результатами, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

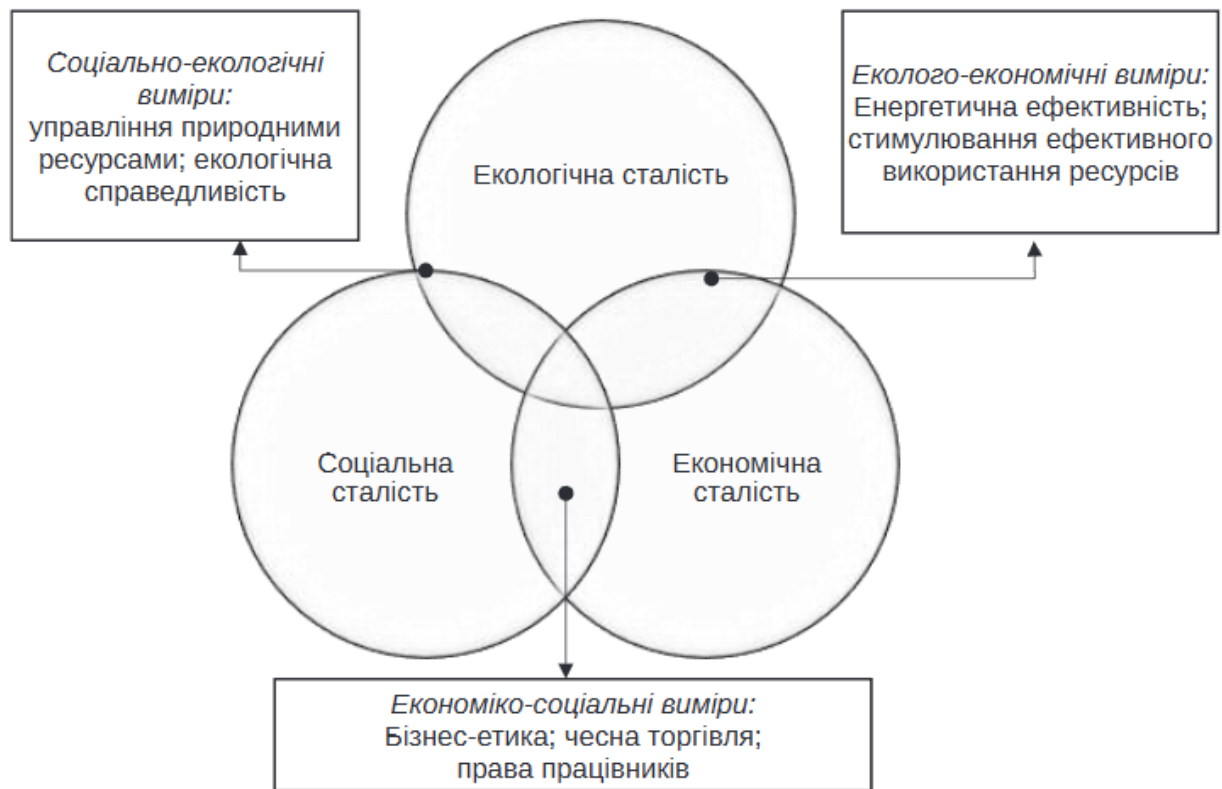


Рисунок 1.1 – Триалістичний підхід до розуміння концепту «сталій розвиток аграрного сектора» [1]

Кластерний підхід до сталого розвитку акцентує увагу на територіальній концентрації підприємств, організацій та інституцій, об'єднаних спільними інтересами. Формування таких кластерів на регіональному та місцевому рівнях сприяє досягненню цілей сталого розвитку завдяки синергії економічної діяльності та її позитивного впливу на добробут територіальних громад.

Проведений аналіз свідчить, що найбільш прийнятною для аграрного сектору є триєдина концепція сталого розвитку, оскільки вона забезпечує узгоджене поєднання економічних, соціальних та екологічних складників без надання переваги будь-якому з них. Водночас доцільно доповнити зазначену модель управлінською складовою, що дозволяє сформувати чотирикомпонентну соціально-економіко-екологічно-управлінську систему. Слід також зауважити, що в наукових дослідженнях часто наголошується на визначальній ролі економічного чинника, адже дефіцит фінансових ресурсів істотно стримує розвиток соціальної та екологічної сфер.

Узагальнення наведених підходів свідчить, що, попри спільну орієнтацію на поєднання економічних, соціальних та екологічних складників, у науковій літературі відсутнє єдине, універсальне тлумачення поняття «сталий розвиток аграрної сфери». Різні автори акцентують увагу на окремих рівнях реалізації сталого розвитку – від галузі загалом до конкретного сільськогосподарського підприємства, що зумовлює варіативність трактувань даної категорії. Узагальнення наукових підходів до трактування понять «сталий розвиток сільського господарства», «сталий розвиток сільськогосподарського підприємства» та «сталий розвиток аграрної сфери», подано в таблиці 1.1

Таблиця 1.1. – Підходи науковців до трактування поняття «сталого розвитку аграрної сфери»

Автор	Визначення
Лопатинський Ю. та Годорюк С.	Сталий розвиток аграрних підприємств розглядається як процес комплексного розвитку, що базується на гармонійному поєднанні ключових складових: економічної (забезпечення стабільного рівня доходів і фінансової стійкості), екологічної (раціональне використання природних ресурсів та підтримка їх відновних можливостей), соціальної (підтримка належного рівня життя працівників тепер і в майбутньому), інституційної (створення та дотримання нормативно-правових і організаційних рамок сталого розвитку), а також на взаємодії цих елементів у межах системного підходу, що забезпечує цілісність і ефективність розвитку підприємства[4].
Клочан В.В.	Сталий розвиток сільськогосподарського виробництва – це система забезпечення екологічно-чистими і безпечними для здоров'я продуктами харчування населення, достатніх для повноцінного задоволення потреб людей[5].
Чайківський І.А.	Сталий розвиток аграрної сфери – це процес оптимізації рівня аграрного виробництва, збереження та відновлення якісних параметрів аграрного навколишнього середовища та покращення показників соціального статусу сільського населення за умов зміцнення продовольчої та екологічної безпеки держави[6].
Попов О.Л.	Сталий розвиток аграрної сфери – це система, що орієнтується на інтереси та потенціал людини, суспільства та суспільства в природі в цілому та суттєвих змінних явищах, що супроводжуються підвищенням екологічної та економічної ефективності. В той же час соціально-економічна прогресивність та екологічна стійкість стають основними елементами досягнення раціональних постійних моделей розвитку[7].
Ярмоленко Ю.О.	Сталий розвиток аграрної сфери доцільно розглядати як безперервний і самовідтворювальний процес розвитку підприємств галузі зі сталими темпами економічного зростання, спрямований на гарантоване забезпечення населення продовольчими ресурсами, посилення експортних можливостей держави та формування безпечних і сприятливих умов життєдіяльності для майбутніх поколінь[8].

*Складено автором на основі джерел [4-8]*

Узагальнюючи наявні наукові дослідження (табл.1.1) з питань сталого розвитку аграрного сектору та його складових, слід зазначити, що більшість авторів визначають цю категорію як інтегровану систему виробничих практик у рослинництві та тваринництві, яка відрізняється низкою довгострокових характеристик і цілей: забезпечення населення якісними харчовими продуктами; зниження рівня забруднення навколишнього середовища та поліпшення стану природних ресурсів, від яких залежить агровиробництво; оптимізація використання невідновлюваних і внутрішньогосподарських ресурсів; підтримка економічної життєздатності аграрного виробництва; підвищення рівня життя сільськогосподарських товаровиробників та суспільства в цілому.

Концепція сталого розвитку спирається на ключові принципи, серед яких насамперед виділяють досягнення гармонії між економічним зростанням та збереженням природного середовища, що передбачає ведення економічної діяльності без шкоди для екологічної рівноваги. Також важливим є забезпечення балансу між економічною ефективністю та соціальними потребами, що полягає у максимально раціональному використанні ресурсів на користь суспільства. Крім того, принцип міжпоколіннєвої справедливості передбачає, що стратегічні рішення у сфері розвитку повинні враховувати інтереси не лише сучасного, а й майбутніх поколінь, які мають рівне право на природні та економічні ресурси[9].

Сучасна концепція сталого розвитку ґрунтується на міжнародних документах ООН, ключовим з яких є доповідь «Наше спільне майбутнє» (1987), що вперше окреслила ідею сталого розвитку. Подальший розвиток закріплено на Конференції в Ріо-де-Жанейро (1992), де ухвалено стратегічні документи та 27 принципів відповідального розвитку. У 2015 році Генеральна Асамблея ООН затвердила «Порядок денний сталого розвитку до 2030 року» з 17 Цілями сталого розвитку, що охоплюють економічні, соціальні та екологічні аспекти і слугують основою універсальної системи цілей та показників, актуальних для стійкого розвитку регіонів, зокрема України[10].

Україна приєдналася до впровадження 17 Цілей сталого розвитку, які були інтегровані у 145 нормативно-правових актів уряду. Для їх реалізації

передбачено 1 052 завдання та 3 465 заходів, закріплених у відповідних документах». У 2016–2017 роках проводився масштабний процес адаптації ЦСР з урахуванням національних особливостей. Кожна глобальна ціль була переглянута з урахуванням специфіки соціально-економічного розвитку країни, що дозволило сформувати національну систему, яка включає 86 завдань розвитку. 30 вересня 2019 року Президент України підписав Указ «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [11], яким підтвердив зобов'язання щодо досягнення глобальних цілей та їх адаптації відповідно до внутрішніх умов. Враховуючи особливості розвитку України, адаптація ЦСР стала важливим етапом у формуванні стратегічних пріоритетів держави.



Рисунок 1.2 – Цілі Сталого розвитку в Україні [12]

Слід відзначити, що шість із сімнадцяти Цілей сталого розвитку (ЦСР) безпосередньо пов'язані зі стійким розвитком сільського господарства. До них належать:

- ЦСР 2 — подолання голоду, покращення харчування та сприяння сталому розвитку агросектору;
- ЦСР 6 — забезпечення сталого управління водними ресурсами;
- ЦСР 12 — впровадження сталого виробництва та споживання;

- ЦСР 13 — боротьба зі зміною клімату;
- ЦСР 14 — збереження морських екосистем та ресурсів;
- ЦСР 15 — підтримка стабільних екосистем, меліорації земель та запобігання втраті біорізноманіття.

Крім того, стійке сільське господарство має опосередкований вплив на реалізацію інших ЦСР, зокрема у сфері скорочення бідності, формування ефективних ланцюгів виробництва та постачання, а також підвищення соціальних стандартів і умов життя в сільській місцевості [13]

Україна зобов'язалася імплементувати Цілі сталого розвитку ООН, серед яких ключове значення має Ціль 2 – «Подолання голоду, забезпечення продовольчої безпеки, покращення харчування та сприяння сталому сільському господарству». На глобальному рівні до 2030 року передбачено комплекс заходів для ліквідації голоду та забезпечення цілорічного доступу всіх верств населення, особливо соціально вразливих груп і дітей раннього віку, до безпечної, поживної та достатньої за обсягом їжі. Пріоритетним є також подолання всіх форм недоїдання, включно з досягненням міжнародних орієнтирів щодо зменшення затримки росту та виснаження у дітей до п'яти років, а також задоволення специфічних харчових потреб підлітків, вагітних, жінок, які годують, і осіб похилого віку.

Окремий акцент робиться на підвищенні продуктивності сільського господарства та зростанні доходів дрібних виробників продовольства, зокрема сімейних фермерських господарств, жінок, представників корінних народів, скотарів і рибалок. Досягнення цього завдання потребує забезпечення рівного та гарантованого доступу до землі, виробничих ресурсів, фінансових послуг, знань, сучасних технологій і ринків збуту, а також створення умов для нарощування доданої вартості та розвитку зайнятості поза межами аграрного сектору [14, с.141].

Отже, перехід аграрного сектору на принципи сталого розвитку є тривалим процесом, що спрямований на забезпечення виробництва безпечних харчових продуктів та раціональне використання невідновлюваних ресурсів без шкоди для навколишнього середовища. Головними завданнями сталого розвитку в аграрній сфері є: підвищення рівня життя сільськогосподарських виробників;

застосування технологій виробництва, що мінімізують негативний вплив на екосистеми, зокрема запобігають забрудненню поверхневих і підземних вод надмірними дозами добрив і засобів захисту рослин, ерозії ґрунтів та втраті біорізноманіття; збереження культурних традицій і звичаїв сільських громад; забезпечення справедливого доходу для товаровиробників та формування умов для передачі родинних господарств наступним поколінням.

## 1.2 Методичний інструментарій та організаційно-економічні механізми забезпечення сталого розвитку аграрного сектору

Перехід аграрного сектору на принципи сталого розвитку є критично важливим для всього світу, адже він забезпечує не лише збільшення доходів і продовольчу безпеку, а й збереження екосистем, стійкість виробництва та добробут нинішніх і майбутніх поколінь. Стійкий агросектор гарантує наявність достатньої кількості якісних продуктів харчування, незалежність від імпорту та здатність оперативно реагувати на зміни ринку.

В Україні впровадження сталих практик ускладнюється виснаженням природних ресурсів, кліматичними коливаннями, геополітичною нестабільністю, нестачею фінансових та кваліфікованих кадрових ресурсів, а також руйнівним впливом війни. Аграрний сектор вимагає впровадження дієвих стратегій розвитку сільського господарства та сільських територій із використанням інноваційних підходів, що сприяють оптимальному використанню ресурсів, скороченню витрат і забезпеченню тривалої економічної стабільності (рис. 1.3).

Особлива увага приділяється оптимізації використання природних і виробничих ресурсів, оскільки їхнє нераціональне використання призводить до зниження продуктивності, деградації агроекосистем і посилює проблему зміни клімату. Реалізація сталого сільського господарства потребує міждисциплінарних досліджень і співпраці всіх зацікавлених сторін, що

дозволяє поєднати наукові знання з практичними підходами до управління аграрними процесами.



Рисунок 1.3 – Інноваційні інструменти, що формують стійкість агросектору України [15, с.8]

Інтеграція інноваційних інструментів у діяльність аграрного сектору підвищує його економічну стійкість і забезпечує довготривалу продуктивність, що є критичною умовою продовольчої безпеки країни. Без застосування сучасних технологій агропідприємства стикаються з високими витратами, нестабільністю постачання та складними для контролю ризиками. Інновації дозволяють підтримувати стабільне виробництво та адаптуватися до динамічних змін ринку, дефіциту ресурсів і непередбачуваних кліматичних умов, забезпечуючи стійкість національної економіки.

Серед ключових методичних підходів до оцінки ефективності аграрного виробництва виділяють фінансово-економічний аналіз, виробничий аналіз, порівняльний аналіз та екологічний аудит (рис.1.4).



Рисунок 1.4 – Схема організаційно-економічного механізму сталого розвитку агросектору України [15, с.10].

Одним із ключових факторів, що визначають ефективність та стійкість аграрного сектору, є його інституційна система. Вона включає державні органи регулювання, громадські організації, науково-освітні установи, фінансові та страхові інституції, а також нормативно-правове забезпечення, що регламентує відносини в аграрному секторі та сприяє його інноваційному розвитку.

Інституційна система аграрного сектора забезпечує продовольчу безпеку, підвищує конкурентоспроможність та ефективність у довгостроковій перспективі. Вона формує внутрішні механізми функціонування та визначає зовнішні рамки діяльності аграрних підприємств, включно зі структурою взаємодії інституцій, аграрними відносинами та групами організацій (табл.1.2).

Ефективна інституційна система передбачає: створення механізмів державної підтримки виробників у кризових ситуаціях; впровадження програм страхування ризиків; розвиток ринкової інфраструктури для зменшення впливу цінових коливань; стимулювання інновацій та сучасних технологій для підвищення адаптивності галузі до змін клімату.

Таблиця 1.2 – Механізми забезпечення сталості та адаптації інституцій аграрного розвитку до нових викликів [16, с.223].

Інституції	Механізм забезпечення сталості	Адаптаційний механізм
1	2	3
Нормативно-правове забезпечення	Забезпечує нормативно-правову основу для сталого розвитку шляхом впровадження стандартів і регламентів, що сприяють охороні природних ресурсів та дотриманню екологічних вимог.	Може змінювати або доповнювати нормативно-правові засади у відповідь на нові виклики, включно з військовими діями, кліматичними змінами або економічними коливаннями.
Фінансові інституції	Формують сталі фонди, програми та гранти для підтримки цілей сталого розвитку.	Переглядають механізми фінансування у періоди флуктуацій, надаючи додаткові ресурси пріоритетним напрямкам або стимулюючи інновації під час економічної нестабільності.
Інноваційні програми	Підтримують нові технології та підходи, надають гранти для впровадження інновацій та розвитку інвестиційної привабливості.	Активують додаткові інноваційні програми для вирішення нових викликів, наприклад, адаптації до змін клімату або впровадження сучасних методів обробки.
Інституція власності	Забезпечує розвиток механізмів реєстрації власності на землю та моніторинг земельних ділянок із застосуванням цифрових технологій.	Формує інструменти релокації бізнесу та компенсації вартості втраченої землі.
Інституція контракції	Встановлює правові рамки для контрактів та захисту прав сторін.	Розробка гнучких контрактів, здатних адаптуватися до змін ринкових умов; впровадження форвардних контрактів із урахуванням сезонності та цінових коливань; страхування цінових та врожайних ризиків.
Інституція ціноутворення	Регулює ринки та ціни на продукцію, забезпечує прозорість і конкурентні умови для виробників.	Удосконалює механізми державної підтримки, прив'язані до індикативних цін; розвиває біржову інфраструктуру; впроваджує ціновий моніторинг та аналітику.
Інституція конкуренції	Запобігає монопольному поведінню, регулює концентрацію на ринках, сприяє входженню нових учасників.	Розвиває кооперацію дрібних виробників, підтримує доступ до ринків збуту та інформації про ціни й попит; стимулює органічне виробництво як конкурентну перевагу.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Інституція інфраструктури	Інвестує у транспортну, енергетичну та іншу інфраструктуру для покращення доступу до ринків та адаптації до сучасних технологій.	Цифровізація логістики, збуту та фінансових послуг; розвиток сільської інфраструктури через державно-приватне партнерство.
Неформальні інституції	Підтримують традиції та культурні практики, що сприяють сталості бізнесу.	Підвищення обізнаності щодо кращих світових практик, обмін досвідом між аграріями, популяризація позитивного іміджу агровиробників.

Отже, інституційна система, сприйнята як динамічний організм, володіє здатністю реагувати та адаптуватися до змінних умов, що сприяє не лише підтриманню сталого розвитку аграрного сектору, а й стимулює його інноваційний та продуктивний розвиток у умовах постійних трансформацій.

### 1.3 Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств

Стратегія аграрного підприємства виступає фундаментом системи стратегічного управління, орієнтованої на визначення пріоритетних цілей і завдань, а також на прийняття управлінських рішень, необхідних для їх досягнення в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Вона виконує роль базового програмного документа або узагальненого плану дій, який задає вектор довгострокового розвитку підприємства та формує передумови для набуття й утримання конкурентних переваг. Ефективна стратегія має бути логічно вибудованою та доступною для розуміння, охоплювати не лише систему пріоритетів, а й інструменти розподілу ресурсів, а також чітко визначати відповідальність учасників управлінського процесу. У сучасних концепціях стратегічного менеджменту стратегія трактується як

послідовний і структурований процес, що базується на застосуванні аналітичних методів та інструментів для обґрунтування оптимальних управлінських рішень.

Стратегічне управління, засноване на принципах сталого розвитку, розглядається як комплексний підхід до ведення бізнесу, який забезпечує підприємству здатність адаптуватися, зберігати життєздатність і досягати успіху в умовах високої конкурентної напруженості. Його сутність полягає в поєднанні прагнення до економічного зростання та прибутковості з відповідальним ставленням до довкілля і суспільства. Таким чином, реалізуючи стратегію сталого розвитку, підприємство орієнтується не лише на власні фінансові результати, а й на створення позитивного соціального та екологічного ефекту.

Довгострокова стабільність аграрного підприємства можлива за умови, що у процесі стратегічного управління воно враховує не тільки економічні інтереси власників, а й соціальні та екологічні наслідки своєї діяльності. Це означає розширення кола відповідальності підприємства перед усіма зацікавленими сторонами, з якими воно взаємодіє. Досягнення сталого розвитку потребує вдосконалення управлінської системи, узгодження інтересів стейкхолдерів і визначення пріоритетних напрямів їх реалізації у перспективі [17].

Методологічний підхід до формування стратегії сталого розвитку аграрного підприємства має ґрунтуватися на чітко визначеній послідовності етапів, що забезпечують комплексне бачення розвитку з урахуванням економічної, екологічної та соціальної складових. На початковому етапі здійснюється ґрунтовний аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. Зовнішній аналіз охоплює оцінку макроекономічних умов, екологічних і політичних факторів, ринкової кон'юнктури, нормативно-правового регулювання та очікувань зацікавлених сторін. Внутрішній аналіз спрямований на діагностику ресурсного потенціалу, результативності системи управління, фінансового стану, інноваційних можливостей і рівня екологічної відповідальності підприємства.

На другому етапі відбувається формування місії, бачення та стратегічних цілей, що становить ідейну основу стратегії. Місія відображає ключове призначення аграрного підприємства з урахуванням засад сталого розвитку, тоді

як бачення окреслює бажаний образ його майбутнього. Стратегічні цілі деталізують напрями розвитку, мають бути чітко вимірюваними, реалістичними та узгодженими з принципами сталості.

Оскільки сталий розвиток передбачає баланс інтересів різних груп, третій етап полягає у визначенні та аналізі ключових стейкхолдерів, серед яких органи державної влади, інвестори, працівники, місцеві громади, споживачі та екологічні організації. Виявлення їх очікувань і потреб дає змогу сформувати механізми взаємодії та досягти узгодженості інтересів, що є принципово важливим для дотримання засад сталого розвитку при формуванні стратегії аграрного підприємства.

На основі результатів попередніх етапів на четвертому етапі здійснюється розроблення стратегічних альтернатив, тобто можливих сценаріїв розвитку підприємства. Такі альтернативи мають охоплювати економічний вимір (підвищення ефективності виробництва, диверсифікацію діяльності, раціоналізацію використання ресурсів), екологічний напрям (запровадження екологічно безпечних технологій, зменшення негативного впливу на агроєкосистеми) та соціальну складову (розвиток персоналу, підтримку місцевих громад, реалізацію принципів соціальної відповідальності) [18, с.69].

П'ятий етап передбачає оцінювання сформованих стратегічних альтернатив і вибір найбільш прийнятної з них. Відбір оптимальної стратегії здійснюється за критеріями ефективності, відповідності місії підприємства, інтересам стейкхолдерів і вимогам сталого розвитку. Для цього застосовуються інструменти SWOT- і PEST-аналізу, методи сценарного прогнозування та оцінювання ризиків.

Визначення та розробка конкретних механізмів реалізації обраної стратегії (шостий етап) передбачає формування програм та проєктів; розподіл ресурсів (фінансових, людських, матеріальних та ін.); розвиток організаційної структури для ефективно реалізації стратегії; впровадження інноваційних рішень у виробництво, управління та еко-логічні практики. Цей етап є забезпечувальним у контексті реалізації стратегії. На заключному сьомому етапі має бути проведено моніторинг та коригування стратегії у разі необхідності. Система

управління має бути гнучкою, тому важливим є постійний контроль за виконання стратегії. При цьому основними інструментами для оцінки результатів можуть бути розроблений комплекс ключових показників ефективності (KPI); регулярний аудит екологічних, соціальних та економічних показників та коригувальні заходи у разі відхилень від запланованих показників. Загальна схема методології формування стратегії сталого розвитку аграрного підприємства представлена на рис. 1.5.

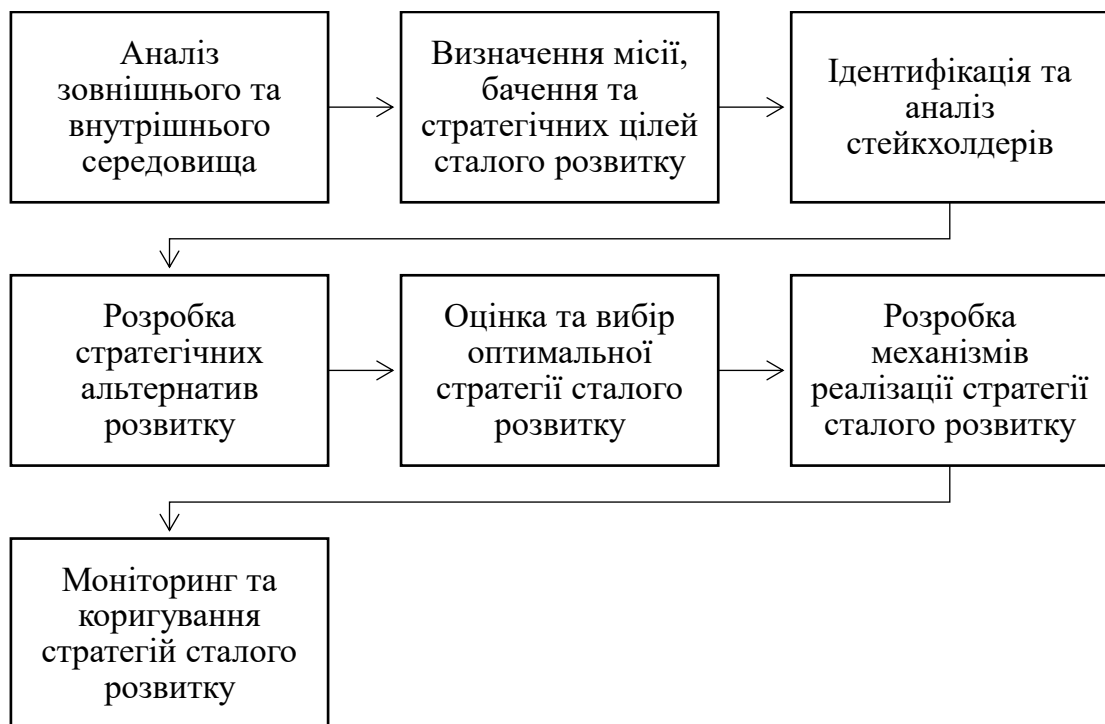


Рисунок 1.5 – Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрного підприємства [19]

Розглянута методика розробки стратегії сталого розвитку аграрних підприємств (рис.1.5) вирізняється комплексним підходом, що передбачає одночасне врахування економічних, екологічних та соціальних аспектів, забезпечуючи таким чином підвищену ефективність і довгострокову стійкість діяльності. На основі систематизації міжнародного досвіду та аналізу національних особливостей визначено ключові принципи сталого розвитку аграрних підприємств, які представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні принципи сталого розвитку аграрних підприємств[20]

Принципи	Характеристика
Економічної ефективності	Аграрна діяльність повинна орієнтуватися на довгострокове підвищення ефективності та зміцнення ринкових позицій, що досягається завдяки оптимізації використання виробничих ресурсів, активному впровадженню інноваційних рішень, розширенню та урізноманітненню напрямів господарювання, а також посиленню експортної спроможності вітчизняних агровиробників.
Соціальної відповідальності	Аграрні підприємства повинні гарантувати належні умови праці, створювати робочі місця, сприяти розвитку місцевих громад, підтримувати соціальну інфраструктуру та підвищувати якість життя сільського населення.
Екологічної безпеки	Виробництво повинно дотримуватися екологічних норм, застосовуючи органічні технології, відновлюючи ґрунти, зберігаючи біорізноманіття та зменшуючи забруднення.
Інноваційності та цифровізації	Важливим напрямом розвитку є використання цифрових технологій, автоматизації, елементів штучного інтелекту та сучасних агротехнологій, що забезпечують підвищення ефективності управління й виробничих процесів.
Прозорості та підзвітності	Доцільним є впровадження систематичного публічного звітування щодо економічних, соціальних та екологічних результатів діяльності підприємств, що сприяє зростанню довіри стейкхолдерів і інтеграції України у світові ринки.

Отже, реалізація окреслених принципів забезпечує узгодження економічних цілей суб'єктів господарювання з екологічними запитами суспільства та соціальними потребами населення, що формує підґрунтя для становлення конкурентоспроможної й екологічно відповідальної моделі аграрного виробництва в Україні. Після впровадження стратегії ключового значення набуває оцінювання рівня сталого розвитку підприємства. Зокрема, відповідно до підходу Огієнка А.Д., така оцінка доцільна до проведення на основі чотирьох логічно пов'язаних етапів, послідовне дотримання яких забезпечує достовірність і об'єктивність результатів аналізу [21]. Теоретико-методичні засади оцінювання сталого розвитку сільськогосподарського підприємства систематизовано та подано у вигляді поетапної моделі, що відображена на рис. 1.6.

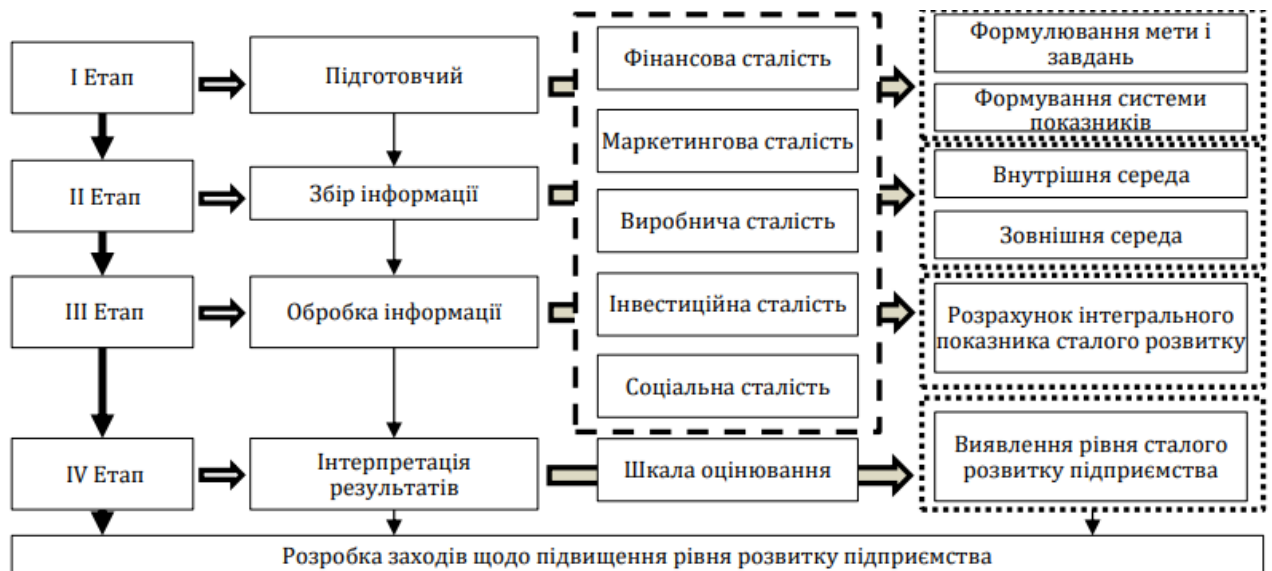


Рисунок. 1.6 – Етапи оцінки сталого розвитку сільськогосподарського підприємства [21, с.305]

На першому етапі оцінювання сталого розвитку сільськогосподарського підприємства, що відображений на рис. 1.6, закладається базова методологічна основа дослідження. Вона передбачає чітке визначення мети оцінки, ідентифікацію ключових складових сталого розвитку підприємства та обґрунтування системи показників для їх кількісної й якісної характеристики. Формулювання мети оцінювання дає змогу визначити рівень адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, що є необхідною передумовою для розроблення обґрунтованого стратегічного плану його подальшого розвитку.

Процес формування системи показників, які виконують функцію інструментів відображення стратегічних цілей і аналітичної обробки статистичної інформації, має здійснюватися з дотриманням низки методологічних вимог [22]. Зокрема, відібрані показники повинні адекватно відображати поставлену мету в контексті відповідних управлінських завдань, охоплювати функціонування всіх ключових підсистем підприємства та забезпечувати можливість порівняльного аналізу між різними підприємствами, структурними підрозділами, бізнес-одинацями й управлінськими процесами. Водночас такі показники мають ґрунтуватися на даних обов'язкової статистичної та фінансової звітності підприємства й супроводжуватися чітко

визначеними методами розрахунку, що підвищує об'єктивність і надійність результатів оцінювання.

Показники сталого розвитку підприємства відображають ефективність його діяльності та слугують основою для коригування стратегії розвитку за потреби. Вони повинні забезпечувати комплексну оцінку ефективності діяльності, встановлюючи чіткий взаємозв'язок між кожним показником та впливом факторів внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства. Такий підхід дозволяє виявляти слабкі місця та розробляти обґрунтовані заходи щодо зменшення негативного впливу факторів на сталий розвиток компанії.

Другий етап оцінювання сталого розвитку сільськогосподарського підприємства зосереджується на формуванні інформаційної бази дослідження шляхом акумулювання статистичних і аналітичних даних за визначений часовий інтервал. Першочергового значення набувають відомості, що характеризують стан внутрішнього середовища підприємства, зокрема фінансово-економічні результати його функціонування, які, як правило, відображені у бухгалтерській та статистичній звітності. Водночас необхідним є оперативне отримання даних про умови зовнішнього середовища, у яких здійснюється діяльність підприємства. Інформаційне забезпечення оцінювання сталості маркетингової складової формується на основі матеріалів, підготовлених маркетинговою службою підприємства, а також доповнюється результатами самостійного аналізу ринкової кон'юнктури з використанням офіційних даних Державної служби статистики та аналітичних звітів міжнародних галузевих організацій. Оцінювання виробничої складової сталого розвитку здійснюється із залученням інформації, наданої спеціалістами виробничих підрозділів або головним технологом, при цьому за потреби можливе залучення незалежних експертів для об'єктивної діагностики стану виробництва.

На третьому етапі проводиться аналітична обробка зібраних даних. На цьому етапі, по-перше, здійснюється обчислення системи відібраних показників за кожною складовою сталого розвитку підприємства; по-друге, визначаються інтегральні показники окремих складових; по-третє, формується узагальнений інтегральний показник сталого розвитку сільськогосподарського підприємства.

Консолідація окремих складових у єдиний інтегральний індикатор дає змогу встановити відхилення між фактичним рівнем розвитку та базовими орієнтирами порівняння як загалом, так і для певної сукупності підприємств у вибраному періоді. Обґрунтування значень інтегральних показників доцільно здійснювати із застосуванням економіко-математичного методу «центрів тяжіння».

Завершальним етапом є інтерпретація отриманих результатів оцінювання. Для ідентифікації рівня розвитку сільськогосподарського підприємства пропонується використовувати шкалу інтегрального показника, відповідно до якої значення в межах 0-0,25 свідчать про критичний рівень розвитку, 0,26-0,50 – про низький, 0,51-0,75 – про середній, а 0,76-1,00 – про високий рівень сталого розвитку. Зазначена шкала може застосовуватися як для загальної характеристики сталості розвитку підприємства, так і для аналізу окремих функціональних складових [23].

Підсумковий висновок щодо рівня сталого розвитку сільськогосподарського підприємства доцільно формувати у розширеному вигляді з обов'язковим аналізом динаміки інтегрального показника. Саме дослідження змін цього показника в часі створює підґрунтя для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, розроблення стратегічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності та забезпечення сталого розвитку підприємства, а також для порівняльної оцінки рівня розвитку різних суб'єктів господарювання.

Запропонована поетапна методика оцінювання забезпечує більш точне визначення рівня сталого розвитку сільськогосподарських підприємств і дозволяє виявити наявний, але не реалізований потенціал їх подальшого зростання. Крім того, її застосування сприяє прогнозуванню граничних значень показників, за досягнення яких діяльність підприємства може бути віднесена до зони низької або критичної сталості розвитку.

## Висновки до першого розділу

Україна інтегрувала 17 ЦСР у понад 140 нормативних актів, адаптувавши їх під національні умови, що закріплено Указом Президента у 2019 році. Цей процес допоміг сформуванню пріоритетів сталого розвитку, враховуючи особливості країни.

Узагальнюючи наявні наукові дослідження з питань сталого розвитку аграрного сектору та його складових, слід зазначити, що більшість авторів визначають цю категорію як інтегровану систему виробничих практик у рослинництві та тваринництві, яка відрізняється низкою довгострокових характеристик і цілей: забезпечення населення якісними харчовими продуктами; зниження рівня забруднення навколишнього середовища та поліпшення стану природних ресурсів, від яких залежить агровиробництво; оптимізація використання невідновлюваних і внутрішньогосподарських ресурсів; підтримка економічної життєздатності аграрного виробництва; підвищення рівня життя сільськогосподарських товаровиробників та суспільства в цілому.

Методологічний підхід до формування стратегії сталого розвитку аграрного підприємства має ґрунтуватися на чітко визначеній послідовності етапів, що забезпечують комплексне бачення розвитку з урахуванням економічної, екологічної та соціальної складових. Після реалізації стратегії важливим є оцінка сталого розвитку підприємства.

## 2 РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ СТОВ «ШУМОВЕЦЬКЕ» В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

### 2.1 Загальна характеристика суб'єкта аграрного бізнесу СТОВ «Шумовецьке»

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю СТОВ «Шумовецьке», Хмельницької області започаткував свою діяльність на початку 2002 року, після прийняття Верховною Радою України постанови «Про земельну реформу». На сьогоднішній день СТОВ «Шумовецьке» являється добровільним статутним об'єднанням громадян-власників особистих земельних ділянок та майнових паїв для спільного колективного господарювання. СТОВ «Шумовецьке» - багатогалузеве господарство молочно-зерново-бурякового напрямку з розвиненим тваринництвом. Загальна характеристика підприємства наведена в табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика СТОВ «Шумовецьке»

Показник	Характеристика
Повне найменування	СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ШУМОВЕЦЬКЕ».
Скорочене найменування	СТОВ «ШУМОВЕЦЬКЕ»
Дата реєстрації	10.04.2002 (23 роки, 8 місяців)
Номер запису в ЄДР	16681200000000613
Дата запису в ЄДР	22.06.2006 (19 років, 6 місяців)
ЄДРПОУ	31998812
ПІН	319988122186
Дата реєстрації платником ПДВ	30.04.2002
Дата обрання (переходу) на спрощену систему оподаткування	01.01.2015
Статус	зареєстровано на 10.12.2025
Орган управління	ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ
Місцезнаходження реєстраційної справи	Хмельницька районна державна адміністрація Хмельницької області
Статутний капітал, грн	15 000
Кількість співробітників	63

*Складено автором на основі джерела [24]*

Основним видом економічної діяльності підприємства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових та насіння олійних культур (КВЕД 01.11). До додаткових видів діяльності належать вирощування овочів, баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів (КВЕД 01.13), розведення великої рогатої худоби молочних порід (КВЕД 01.41), розведення свиней (КВЕД 01.46), а також допоміжна діяльність у рослинництві (КВЕД 01.61). Крім того, підприємство займається виробництвом інших харчових продуктів, Н.В.І.У. (КВЕД 10.89) та оптовою торгівлею зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин (КВЕД 46.21).

Підприємство вирощує зернові, технічні культури та займається тваринництвом – табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Основні показники сільськогосподарської діяльності СТОВ «Шумовецьке»

#### Зернові

Культура	Площа, га	Врожайність, ц	Зібрано, т
Пшениця озима	500	52	2600
Кукурудза	100	145	1450
Ячмінь озимий	120	64	768

#### Технічні

Культура	Площа, га	Врожайність, ц	Зібрано, т
Соя	200	30	600
Ріпак озимий	250	16.04	400.9
Соняшник	300	41.67	1250
Буряк цукровий	300	546.33	16390

#### Тваринництво

Вид	Показники	Вимірювання
Виробництво молока	46742	ц
ВРХ	328	ГОЛОВ
Свиноводство	190	ГОЛОВ
Коні	34	ГОЛОВ

*Складено автором на основі джерела [24]*

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про високу продуктивність сільськогосподарського виробництва на підприємстві. У рослинництві найбільші обсяги виробництва забезпечують пшениця озима (2600 т) та буряк

цукровий (16390 т), що демонструє ефективне використання площ та високий рівень врожайності. Серед технічних культур особливо виділяються соняшник і соя, які сприяють диверсифікації виробництва та підвищенню економічної стійкості підприємства.

У тваринництві підприємство зберігає помірну чисельність поголів'я, зокрема ВРХ – 328 голів та свиней – 190 голів, що забезпечує стабільне виробництво молока (46742 ц) та м'ясної продукції. Крім того, наявність коней (34 голови) відображає підтримку традиційних форм тваринництва та додаткову зайнятість на підприємстві.

Загалом, структура виробництва СТОВ «Шумовецьке» характеризується ефективним поєднанням зернових, технічних культур та тваринництва, що дозволяє забезпечувати економічну життєздатність підприємства та реалізовувати принципи сталого розвитку у рослинництві і тваринництві (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Майно СТОВ «Шумовецьке»

Кількість об'єктів нерухомості	25
Кількість ділянок	1 190
Площа землі, га	2 161
Транспорт у власності	8

*Складено автором на основі джерела [24]*

В розпорядженні підприємства 2161 га землі, це 1190 ділянок, яке підприємство орендує. Також у власності 25 об'єктів нерухомості та транспорт – 8.

У господарстві постійно оновлюється машино-тракторний парк сучасною високопродуктивною технікою іноземного виробництва, проводиться реконструкція тваринницьких приміщень, покращено селекційний склад стада у галузі тваринництва (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Сільгосптехніка СТОВ «Шумовецьке»

Найменування	Наявність	Надійшло	Вибуло
Трактори – всього	21	2	0
Трактори колісні	21	2	0
Вантажні та вантажно-пасажирські автомобілі	3	0	0
Причепи та напівпричепи	6	0	2
Плуги	5	0	0
Культиватори	7	0	2
Борони	3	0	0
Машини посівні та для садіння	4	0	0
Сівалки	4	0	0
Розкидачі гною і добрив	3	0	0
Машини для захисту сільськогосподарських культур	1	0	0
Прес-пакувальники включаючи прес-підбирачі	2	0	0
Комбайни зернозбиральні	2	0	0
Комбайни і машини бурякозбиральні (без машин для обрізання бурячиння)	2	0	0
Техніка для післяурожайних робіт (молотарки зерноочисні машини сортувальні і калібрувальні машини і механізми)	1	0	0
Доїльні установки та апарати	3	0	0
Очищувачі-охолоджувачі молока	2	0	0
Роздавачі кормів для ВРХ	2	0	0
Транспортери для прибирання гною	8	0	2

*Складено автором на основі джерела [24]*

Як видно з табл.2.4., підприємство володіє 21 трактором, 2 комбайнами зернозбиральними, 2 бурякозбиральними машинами, плугами, культиваторами, боронами, сівалками та іншою технікою для всіх етапів аграрного виробництва. Крім того, наявна техніка для тваринництва – доїльні установки, охолоджувачі молока та роздавачі кормів. Частина техніки надходила або вибула, що свідчить про постійну підтримку та оновлення матеріально-технічної бази.

Загалом, підприємство має достатній рівень матеріальних ресурсів та технічного оснащення для забезпечення сталого розвитку, ефективного виробництва та підвищення ресурсоефективності в аграрному секторі.

## 2.2 Аналіз середовища функціонування СТОВ «Шумовецьке» за умов реалізації принципів сталого розвитку

Діяльність СТОВ здійснюється відповідно до норм чинного законодавства України, на положеннях якого вибудовується вся система управління та регулювання господарських процесів. Визначальну роль у цьому контексті відіграє статут товариства, розроблений з урахуванням законодавчих вимог, який закріплює принципи організації, управління й контролю за діяльністю кооперативу з боку засновників, регламентує порядок формування функціональних служб і структурних підрозділів, окреслює межі компетенцій органів управління та процедури ухвалення управлінських рішень [25].

Важливим чинником демократизації управлінських процесів у СТОВ «Шумовецьке» є функціонування загальних зборів як вищого органу управління, у межах яких реалізується принцип рівності членів товариства. Кожен учасник кооперативу має один вирішальний голос незалежно від розміру пайового внеску, тоді як асоційовані члени наділені правом дорадчого голосу. Формування правління та обрання голови кооперативу здійснюється виключно на загальних зборах, що забезпечує відкритість, підзвітність і легітимність діяльності керівних органів, а також сприяє підвищенню довіри з боку членів товариства до процесу управління.

Фінансовий аспект управління передбачає щорічний розподіл чистого прибутку пропорційно часткам учасників у майні товариства, відповідно до порядку, затвердженого загальними зборами та Статутом СТОВ «Шумовецьке» (Додаток Б). Отримані результати господарювання сприяють підвищенню матеріального добробуту працівників та розвитку можливостей для розширеного відтворення господарства.

Структурна та функціональна складність СТОВ «Шумовецьке» об'єктивно визначає рівень складності системи управління розвитком підприємства. Ієрархічна будова підприємства та системи управління передбачає різноманітність управлінських завдань, які виконуються на різних рівнях, що, у

свою чергу, впливає на склад та структуру інформаційно-аналітичного забезпечення на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Організаційна структура підприємства включає виробничі, допоміжні, обслуговуючі та управлінські підрозділи, що функціонують на принципах кооперації та поділу праці. Основні виробничі підрозділи СТОВ «Шумовецьке» представлені відділеннями, виробничими ділянками, бригадами, цехами та фермерськими ланками[26, 27].

Підприємство спеціалізується на рослинництві та тваринництві, що визначає основні цехи та виробничі підрозділи: цех рослинництва, до складу якого входять тракторно-польові бригади та ділянки вирощування основних сільськогосподарських культур; цех тваринництва, який включає молочну ферму, комплекс відгодівлі великої рогатої худоби та вівчарський комплекс; цех механізації та електрифікації, що охоплює машинний двір, автогараж, ремонтну майстерню та електрогосподарство.

Окремо функціонують їдальня та складське господарство, що включає склади ПММ, запасних частин, готової продукції та кормів.

Таким чином, організаційна структура СТОВ «Шумовецьке» забезпечує ефективну координацію виробничих та допоміжних процесів і створює умови для реалізації принципів сталого розвитку, поєднуючи економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку.

На рис. 2.1 наведена схема організаційної структури СТОВ «Шумовецьке», що ілюструє взаємозв'язки між основними підрозділами підприємства.

Директору СТОВ «Шумовецьке» підпорядковуються ключові керівники та структурні підрозділи підприємства, що забезпечують комплексне управління виробничою та економічною діяльністю[26, 28]:

Заступник директора з економіки, відповідальний за планово-економічний відділ та відділ збуту;

Головний агроном, який очолює цех рослинництва, представлений двома тракторно-польовими бригадами;



Рисунок 2.1 – Організаційна структура СТОВ «Шумовецьке»

Складено автором за [26]

Головний зоотехнік, що керує цехом тваринництва, до складу якого входять молочна ферма та комплекс відгодівлі великої рогатої худоби;

Головний інженер, відповідальний за допоміжні виробничі процеси та підпорядковані йому технічні служби;

Головний бухгалтер, який координує роботу бухгалтерії та веде фінансовий облік підприємства;

Завідувач складом, що відповідає за організацію всіх складських операцій;

Завідувач їдальні, відповідальний за харчування працівників підприємства;

Інспектор з кадрів, який здійснює функції з управління персоналом, охорони праці та техніки безпеки.

Основні виробничі процеси у сфері рослинництва виконують тракторно-польові бригади, які є постійними підрозділами та включають механізаторів і працівників ручної праці. Кожній бригаді закріплюється постійна ділянка землі та необхідна техніка. Бригади самостійно виконують весь комплекс робіт із вирощування та збирання врожаю, а також транспортні та допоміжні господарські завдання із застосуванням тракторів.

Взаємодія між підрозділами тваринництва та рослинництва забезпечує ефективне використання ресурсів: тракторно-польові бригади постачають зернові та зелені корми для тваринницьких ферм, а також забезпечують підмінний персонал і техніку у разі потреби [29].

Структура управління СТОВ «Шумовецьке» відноситься до лінійно-функціонального типу, що поєднує переваги як лінійних, так і функціональних структур. Для її організації застосовується шахтний принцип побудови та спеціалізація функцій. Підрозділи формуються відповідно до видів діяльності підприємства, при цьому функціональні відділи розподіляють роботу між меншими виробничими ланками, кожна з яких виконує чітко визначений перелік завдань.

СТОВ «Шумовецьке» при прийнятті своїх управлінських рішень враховує цілі сталого розвитку та вживає практичні заходи, щоб імплементувати його принципи в усі свої бізнес-процеси.

На даний час СТОВ «Шумовецьке» прагне у своїй діяльності до сталого розвитку та працює над досягненням п'яти Цілей сталого розвитку: партнерство заради сталого розвитку; сталий розвиток міст і громад; якісна освіта; подолання бідності; захист та відновлення екосистем суші.

У контексті ЦСР 7 «Доступна та чиста енергія» підприємство орієнтується на поступове підвищення енергоефективності виробничих процесів, оптимізацію споживання електроенергії у сільськогосподарському виробництві та адміністративній діяльності, а також створення передумов для використання відновлюваних джерел енергії в середньостроковій перспективі. Такі заходи

сприяють зниженню енергетичних витрат і скороченню екологічного навантаження.

Реалізація ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання» у СТОВ «Шумовецьке» пов'язана з раціональним використанням трудового потенціалу, збереженням зайнятості в сільській місцевості, створенням стабільних робочих місць та підвищенням продуктивності праці. Підприємство відіграє важливу соціально-економічну роль у розвитку територіальної громади, забезпечуючи сталі джерела доходів для населення.

У межах ЦСР 9 «Інновації та інфраструктура» діяльність СТОВ «Шумовецьке» спрямована на оновлення матеріально-технічної бази, впровадження сучасних агротехнологій, цифрових рішень та інноваційних підходів до управління виробництвом. Залучення інвестицій у технологічну модернізацію дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і екологічну стійкість виробничих процесів.

Відповідність ЦСР 12 «Відповідальне споживання та виробництво» забезпечується через удосконалення систем управління ресурсами, зменшення утворення відходів, раціональне використання матеріалів і поступовий перехід до екологічно безпечних технологій у сільськогосподарському виробництві.

У рамках ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату» СТОВ «Шумовецьке» може розглядати заходи зі зниження вуглецевого сліду продукції, адаптації виробничих процесів до кліматичних ризиків, збереження родючості ґрунтів та впровадження елементів кліматично орієнтованого землеробства.

На відміну від великих агрохолдингів, таких як Агропромисловий холдинг Миронівський хлібопродукт (МХП), які мають комплексні програми корпоративної соціальної відповідальності та масштабні екологічні проекти, СТОВ «Шумовецьке» реалізує принципи сталого розвитку на локальному рівні, поєднуючи економічну доцільність, соціальну відповідальність і екологічну обережність. Інноваційна діяльність підприємства розглядається не лише як впровадження нових технологій у виробництві, а і як інтеграція сучасних управлінських, маркетингових та організаційних рішень, що формують основу довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку господарства [29].

В економічній площині підприємство зосереджується на підвищенні ефективності виробництва та забезпеченні фінансової стабільності. Це досягається через оптимізацію структури посівів, раціональне використання ресурсів, впровадження сучасних технологій обробітку ґрунту та точного землеробства, а також через планування врожайності й виробничих процесів із врахуванням ринкових кон'юктур. Економічна ефективність управління також підтримується використанням власної та орендованої сільськогосподарської техніки, що забезпечує безперервність і гнучкість виробничих операцій.

Соціальний аспект управління передбачає створення належних умов праці для персоналу, дотримання трудових стандартів, підтримку зайнятості та розвиток соціальної інфраструктури на території, де функціонує підприємство. Крім того, підприємство приділяє увагу взаємодії з місцевими громадами, збереженню традицій та підвищенню рівня життя працівників, що сприяє соціальній стабільності та формуванню позитивного іміджу на регіональному рівні.

Екологічна складова управління в СТОВ «Шумовецьке» реалізується через дотримання стандартів сталого землекористування, зменшення негативного впливу на ґрунти, воду та біорізноманіття. Підприємство контролює використання добрив та засобів захисту рослин, впроваджує ресурсоощадні технології та практики точного землеробства, що мінімізує втрати і зменшує забруднення навколишнього середовища. Ефективна екологічна політика також передбачає систематичний моніторинг стану земельних ресурсів, водних об'єктів та показників виробництва з метою своєчасного коригування управлінських рішень.

Проте СТОВ «Шумовецьке» наразі некомплексно запроваджує принципи сталого розвитку. Підприємство реалізує принципи сталого розвитку на локальному рівні, поєднуючи економічну доцільність, соціальну відповідальність і екологічну обережність

### 2.3 Оцінка економічних, екологічних та соціальних результатів діяльності підприємства у контексті сталого розвитку

Для аналізу сталого розвитку СТОВ «Шумовецьке» було використано метод, який базується на узагальненні показників розвитку підприємства, схематично представлений на рис. 2.2.

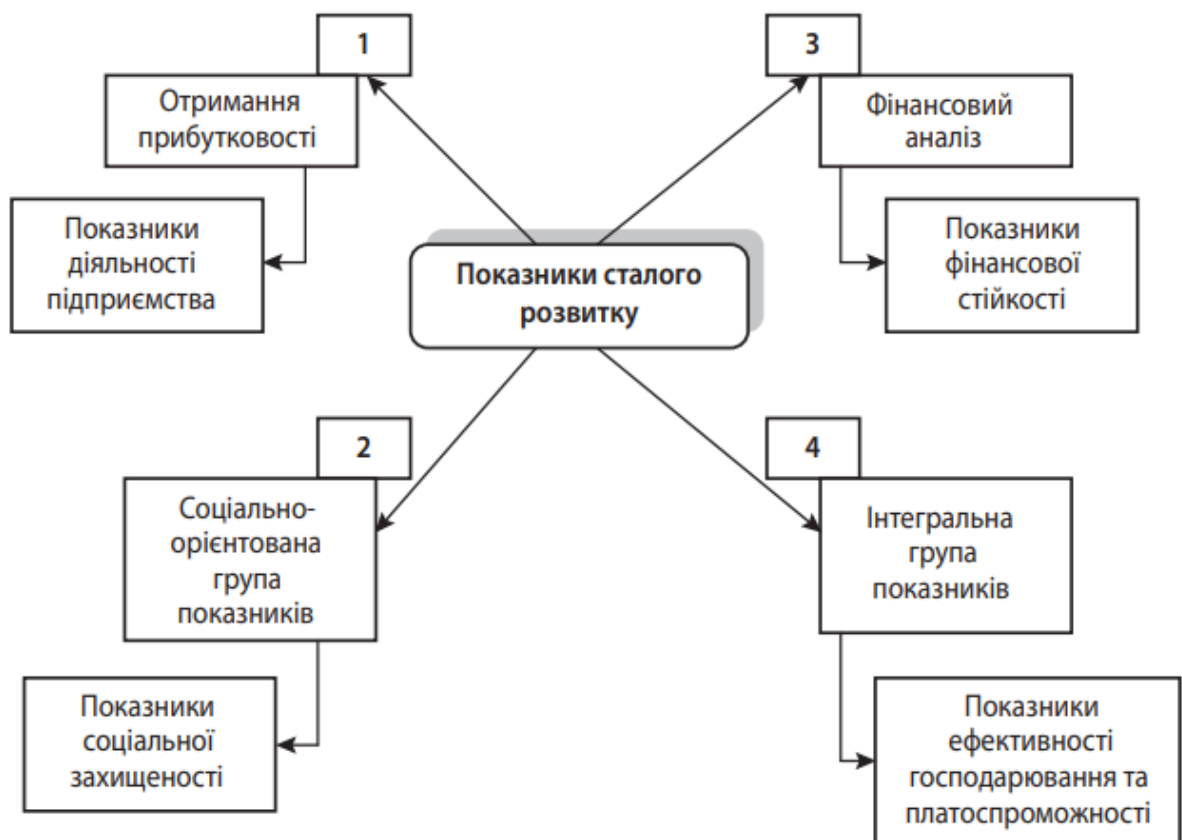


Рисунок 2.2 – Схема показників сталого розвитку підприємства [30, с.343]

Узагальнення рис.2.2 дає змогу сформулювати висновок, який відображає ключові результати та піднімає аналіз на більш високий рівень абстракції шляхом виявлення загальних характеристик, властивостей, взаємозв'язків і тенденцій розвитку об'єктів. Водночас цей метод оцінює розвиток підприємства переважно через призму його ресурсного та фінансового забезпечення, не

враховуючи того, що ефективність діяльності значною мірою визначається рівнем платоспроможного попиту на продукцію.

Відповідно першим етапом було проаналізовано фінансово-економічний стан підприємства СТОВ «Шумовецьке» (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Основні фінансові показники діяльності СТОВ «Шумовецьке», тис. грн [32]

Показники	Роки			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
	2022	2023	2024	Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	109774	135076	164935	25202	22,95	29859	22,11
Собівартість реалізованої продукції	89704	123230	159535	33526	37,38	36305	29,45
Валовий прибуток (збиток)	20070	11846	14400	-8224	-40,98	2554	21,55
Адміністративні витрати	1961	1232	1267	-729	-37,18	35	2,84
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	18109	10614	13104	-	-7495	-41,39	2490
Фінансові витрати	299	660	656	361	120,74	-4	-0,61
Інший витрат	6196	0	0	-6196	100	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	11614	9954	13196	-1160	-14,29	3242	32,56
Чистий фінансовий результат: прибуток	11614	9954	13196	-1160	-14,29	3242	32,56

За результатом аналізу показників таблиці 2.5 спостерігаємо деструктивний вплив системної кризи на маржинальність (оцінка стійкості до цінових шоків) бізнесу. Хоча чистий дохід у 2024 році зріс на 50,2% порівняно з 2022 роком, валовий прибуток за цей же період скоротився на 28,2% (рис. 2.3). Це свідчить

про низький рівень цінової еластичності та нездатність підприємства повною мірою трансформувати зростаючі витрати (інфляцію витрат) у ціну кінцевого продукту.

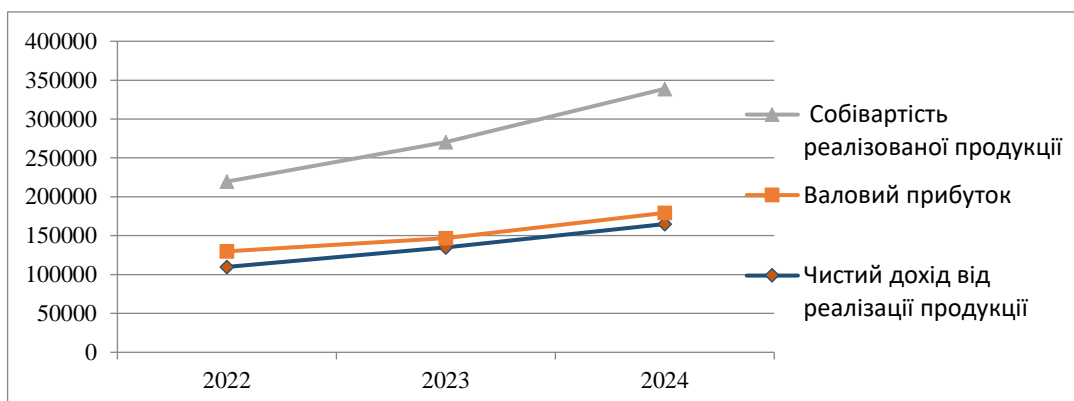


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягу чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг, валового прибутку та собівартості СТОВ «Шумовецьке», тис. грн.

Аналіз даних (табл. 2.5, рис. 2.3) свідчить про наявність суперечливих тенденцій у системі функціонування підприємства. З одного боку, спостерігається динамічне зростання чистого доходу від реалізації (на 50,25% за три роки), що вказує на збереження ринкових позицій та адаптацію стратегії розвитку СТОВ «Шумовецьке» до умов воєнного стану. Проте, з іншого боку, темпи зростання собівартості (+77,85%) суттєво випереджають темпи зростання доходів (рис. 2.3), що викликано складною економічною ситуацією в Україні, збільшенню курсу долара, підвищенню комунальних послуг, ціни на насіння, бензин тощо значно зросла собівартість продукції у 2023 році на 37,4%, а у 2024 році – на 29,5%. Незважаючи на позитивну динаміку доходу, валовий прибуток підприємства у 2023 році знизився на 41,0%, тоді як у 2024 році він зріс на 21,6% порівняно з попереднім роком, фінансовий результат до оподаткування у 2023 році зменшився на 14,3%, проте у 2024 році збільшився на 32,6%, що відповідає чистому фінансовому результату підприємства. Така динаміка показує високий вплив зовнішніх економічних факторів на діяльність агропідприємства та необхідність адаптивного управління для забезпечення сталого розвитку.

Окремої уваги заслуговує зміна структури витрат (рис. 2.4). Різне зростання фінансових витрат (на 119,4%) свідчить про зростання вартості запозиченого капіталу та посилення залежності від зовнішнього фінансування, що є прямою загрозою фінансовій незалежності підприємства. Водночас, скорочення адміністративних витрат на 35,39% свідчить про реалізацію жорсткої антикризової політики в частині оптимізації управлінських процесів.

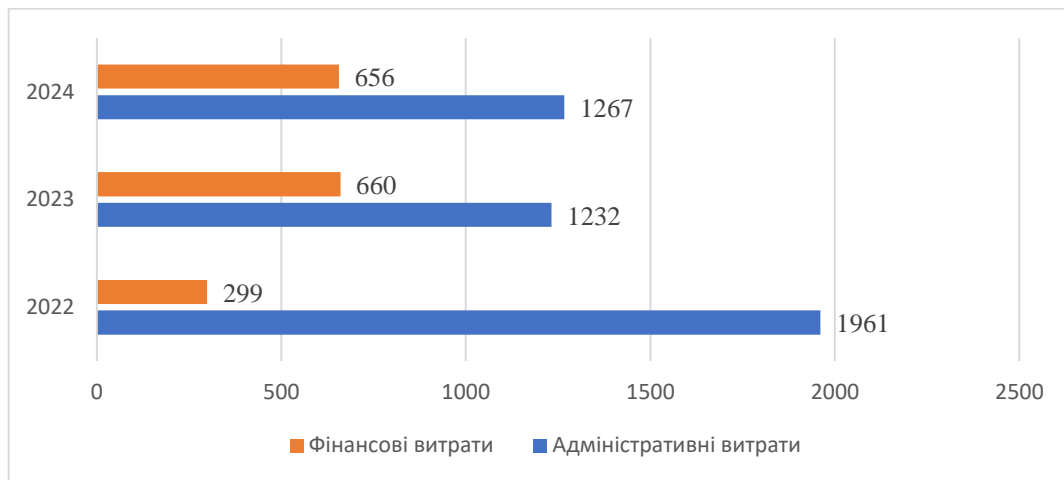


Рисунок 2.4 – Динаміка адміністративних витрати та фінансових витрати СТОВ «Шумовецьке», тис. грн.

Характерною ознакою адаптації до системних змін є динаміка фінансового результату від операційної діяльності СТОВ «Шумовецьке», тобто після різкого падіння у 2023 році (до 10614 тис. грн), у 2024 році спостерігається відновлення до рівня 13104 тис. грн. Це вказує на поступове пристосування бізнес-моделі підприємства до нових умов господарювання, хоча рівень операційної безпеки все ще залишається нижчим за довоєнний (2022 р.).

Економічну складову сталого розвитку підприємства доцільно оцінювати через показники його фінансової стійкості. Для цього підприємство повинно забезпечувати стабільне отримання прибутку, спрямовувати ресурси на інноваційний розвиток, а також здійснювати ефективне управління фінансовими та операційними ризиками.

Таблиця 2.6 – Показники фінансової стійкості СТОВ «Шумовецьке»

Показники	2022	2023	2024	Відхилення			
				2023/2022		2024/2023	
				Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
Власний капітал	78133	88087	101283	9954	12,74	13196	14,98
Необоротні активи	64725	67527	82060	2802	4,33	14533	21,52
Позиковий капітал	36607	36981	32967	374	1,02	-4014	-10,85
Оборотні активи	50015	57541	52190	7526	15,05	-5351	-9,30
Основні засоби	61740	64032	77187	2292	3,71	13155	20,54
Коефіцієнт автономії	68,1	70,4	75,5	2,3	3,38	5,1	7,24
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	31,9	29,6	24,6	-2,3	-7,21	-5	-16,89
Коефіцієнт фінансування	2,14	2,38	3,07	0,24	11,21	0,69	28,99
Коефіцієнт фінансової стабільності	120,7	130,5	123,4	9,8	8,12	-7,1	-5,44
Коефіцієнт маневреності	64,0	65,3	51,5	1,3	2,03	-13,8	-21,13
Коефіцієнт інвестування	53,8	51,2	57,5	-2,6	-4,83	6,3	12,30

*Складено автором на основі джерела [33]*

Аналіз фінансової стійкості СТОВ «Шумовецьке» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Аналіз фінансово-економічних показників аграрного підприємства за 2022–2024 роки свідчить про формування стійкої моделі розвитку, що відповідає базовим принципам сталого розвитку – економічній стабільності, раціональному використанню ресурсів та довгостроковій інвестиційній орієнтації.

Зростання власного капіталу з 78 133 тис. грн у 2022 році до 101 283 тис. грн у 2024 році є свідченням підвищення фінансової самодостатності підприємства та здатності до самофінансування. Власний капітал зріс на 12,74% у 2023 році та на 14,98% у 2024 році, що підвищує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів. Для аграрного сектору, який характеризується сезонністю виробництва, високою залежністю від природно-кліматичних факторів і цінових

коливань, така тенденція є важливою передумовою забезпечення економічної складової сталого розвитку.

Позитивною є динаміка необоротних активів та основних засобів, вартість яких у 2024 році зростає відповідно на 4,33% у 2023 році та на 21,52% у 2024 році (рис.2.5), що свідчить про оновлення та модернізацію матеріально-технічної бази аграрного виробництва, зокрема сільськогосподарської техніки, виробничих приміщень та інфраструктури. Такі інвестиції створюють передумови для підвищення продуктивності праці, енергоефективності та раціонального використання земельних і матеріальних ресурсів, що відповідає екологічній складовій сталого розвитку.

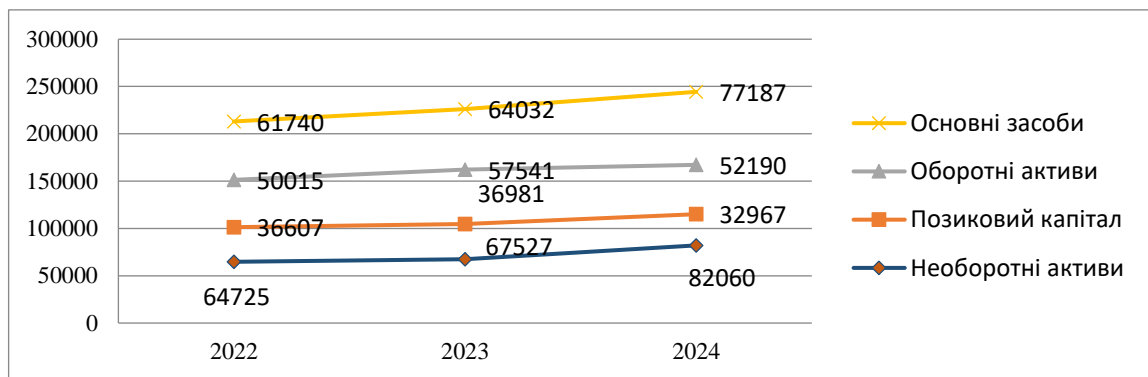


Рисунок 2.5 – Динаміка показників фінансової стійкості СТОВ «Шумовецьке», тис. грн.

Позиковий капітал у 2024 році знизився на 10,85%, що позитивно вплинуло на коефіцієнт автономії, який зріс з 70,4% у 2023 році до 75,5% у 2024 році, тобто зменшення обсягів позикового капіталу у 2024 році до 32 967 тис. грн, а також скорочення коефіцієнта концентрації позикового капіталу з 31,9 % до 24,6 % свідчать про зниження боргового навантаження. Це підвищує фінансову безпеку аграрного підприємства, зменшує ризики втрати платоспроможності в періоди несприятливої кон'юнктури аграрних ринків та сприяє фінансовій стабільності як ключовому елементу сталого розвитку.

Високі значення коефіцієнта автономії (75,5 % у 2024 році) та коефіцієнта фінансування (3,07) свідчать про домінування власних джерел у структурі капіталу та достатній рівень фінансової незалежності (рис. 2.6). Це дозволяє

аграрному підприємству реалізовувати довгострокові стратегії розвитку, інвестувати у технології ощадного землеробства, екологічні практики та соціальну інфраструктуру сільських територій без надмірної залежності від зовнішнього фінансування.

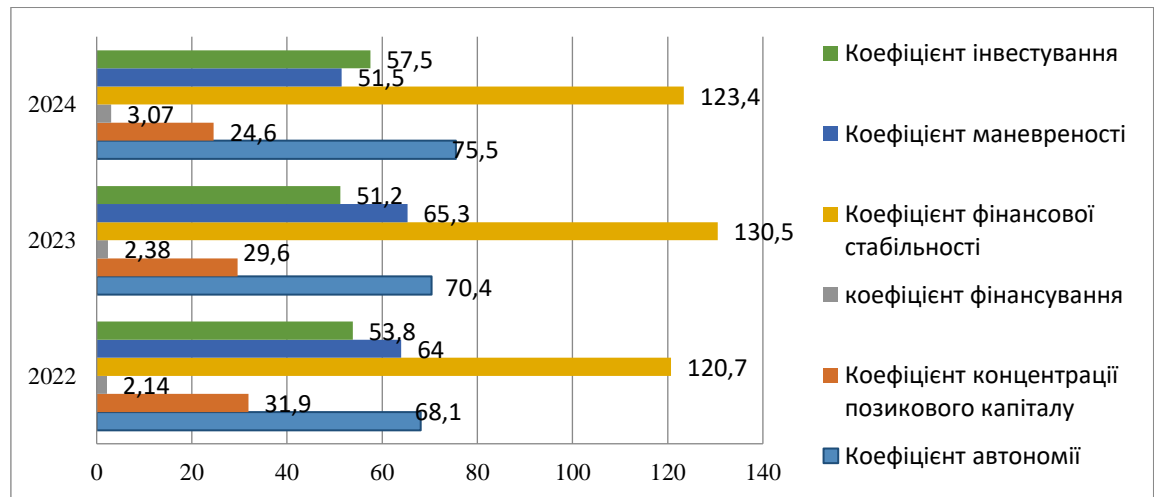


Рисунок 2.6 – Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості СТОВ «Шумовецьке», тис. грн.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу знизився на 16,89%, що свідчить про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансування підвищився на 28,99%, а коефіцієнт інвестування – на 12,3%, що відображає збільшення частки власних коштів у формуванні активів та підвищення ефективності їх використання.

Разом із тим, спостерігається зниження коефіцієнта маневреності на 21,13%, що свідчить про зменшення частки оборотних коштів у складі власного капіталу. Для аграрного підприємства це означає певне зменшення гнучкості у фінансуванні поточної діяльності, що потребує збалансування між інвестиціями у виробничий потенціал та забезпеченням достатнього рівня оборотних коштів з урахуванням сезонності аграрного виробництва.

Також спостерігається зниження коефіцієнта фінансової стабільності на 5,44%, що вказує на необхідність підвищення гнучкості управління фінансами.

Зростання коефіцієнта інвестування до 57,5 % у 2024 році підтверджує орієнтацію підприємства на довгостроковий розвиток і формування стабільної

виробничої бази. У контексті сталого розвитку це створює умови для впровадження інноваційних агротехнологій, підвищення екологічної безпеки виробництва та забезпечення соціально-економічної стійкості сільських територій.

Загалом фінансові показники підтверджують стабільний розвиток СТОВ «Шумовецьке», тобто фінансовий стан аграрного підприємства у 2022–2024 роках характеризується високим рівнем фінансової стійкості, інвестиційної активності та автономності, що відповідає принципам сталого розвитку. Водночас для посилення адаптивності підприємства до сезонних та ринкових ризиків доцільним є оптимізація структури оборотних активів і підвищення маневреності власного капіталу.

Соціальна складова сталого розвитку підприємства охоплює його вплив на працівників, споживачів, локальні громади та суспільство в цілому. Ключовими індикаторами соціальної відповідальності є рівень задоволеності персоналу, якість умов праці, наявність можливостей для професійного та кар'єрного розвитку, а також дотримання прав людини та етичних стандартів. Підприємства, які активно інвестують у розвиток своїх співробітників та забезпечують безпечне і комфортне робоче середовище, зазвичай здобувають вищу репутацію та підвищену лояльність клієнтів.

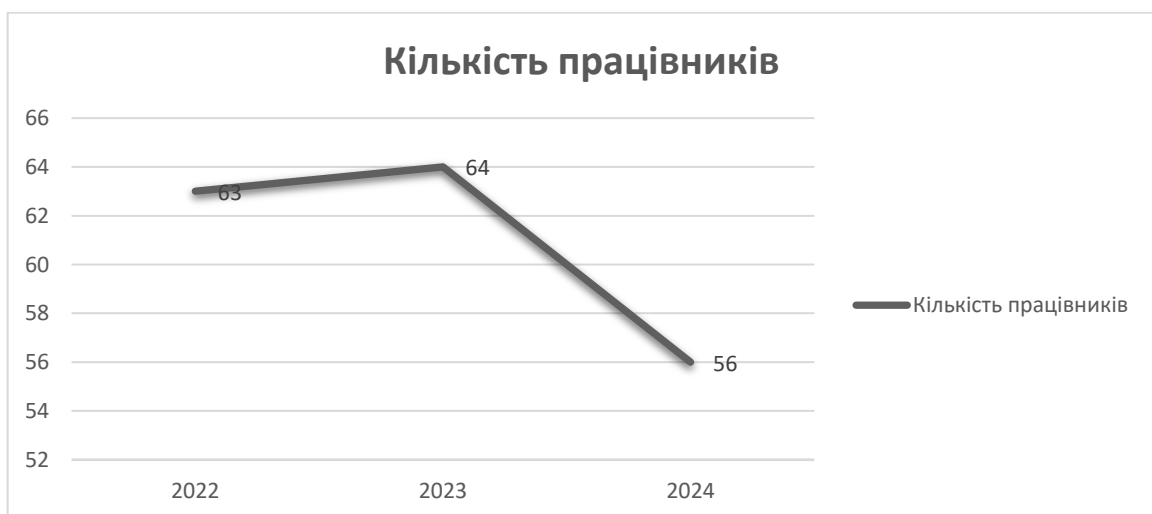


Рисунок 2.7 – Кількість працівників СТОВ «Шумовецьке» [32]

*Складено автором на основі джерела*

Як видно з рис. 2.7, у 2022 році чисельність персоналу становила 63 особи, у 2023 році спостерігається незначне збільшення до 64 осіб, що свідчить про стабільність кадрового складу та потенційне зростання виробничої активності. Водночас у 2024 році кількість працівників знизилася до 56 осіб, а у першому півріччі 2025 року – до 49 осіб, що пов'язуємо з військовими діями та мобілізацією населення[32].

Зменшення чисельності персоналу потребує уваги до підтримки соціальної відповідальності підприємства, включаючи створення безпечних та комфортних умов праці, забезпечення можливостей для професійного розвитку, дотримання прав людини та етичних норм. Важливо також здійснювати підтримку працівників в умовах нестабільності та складного економічного та психологічного середовища.

Аналіз структури та динаміки операційних витрат СТОВ «Шумовецьке» за 2022–2024 роки ( табл.2.7) свідчить про трансформацію витратної політики підприємства в напрямі підвищення економічної ефективності та адаптації до умов сталого розвитку аграрного виробництва.

Таблиця 2.7 – Структура та аналіз витрат СТОВ «Шумовецьке»

Показники	Роки			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
	2022	2023	2024	Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
Матеріальні затрати	36387	45371	39839	8984	24,7	-5542	-12,2
Витрати на оплату праці	6187	7043	7470	856	13,8	427	6,1
Відрахування на соціальні заходи	1206	1373	1591	167	13,8	218	15,9
Амортизація	7548	10883	8776	3335	44,2	-2107	-19,4
Інші операційні витрати	6495	660	85	-5835	-89,8	-575	-87,1
Разом	57823	65330	57761	7507	13,0	-7569	-11,6

*Складено автором на основі джерела [33]*

Упродовж досліджуваного періоду матеріальні затрати залишаються основною складовою операційних витрат товариства (табл.2.7). У 2023 році їх

обсяг зріс до 45 371 тис. грн, що зумовлено подорожчанням матеріально-технічних ресурсів, зокрема паливно-мастильних матеріалів, насіння та мінеральних добрив. Водночас у 2024 році матеріальні витрати скоротилися до 39 839 тис. грн, що може свідчити про оптимізацію норм їх використання, впровадження елементів ресурсозберігаючих агротехнологій та підвищення контролю за витратами.

Витрати на оплату праці у СТОВ «Шумовецьке» мають стійку тенденцію до зростання – з 6 187 тис. грн у 2022 році до 7 470 тис. грн у 2024 році. Така динаміка є позитивною з точки зору соціальної відповідальності підприємства, оскільки відображає підвищення рівня оплати праці та забезпечення стабільності трудового колективу в сільській місцевості.

Пропорційно до зростання фонду оплати праці зросли і відрахування на соціальні заходи – з 1 206 тис. грн у 2022 році до 1 591 тис. грн у 2024 році, що свідчить про дотримання СТОВ «Шумовецьке» чинного законодавства у сфері соціального захисту працівників та посилення соціальної складової діяльності.

Позитивною тенденцією є також зростання середньої зарплати (рис.2.8)

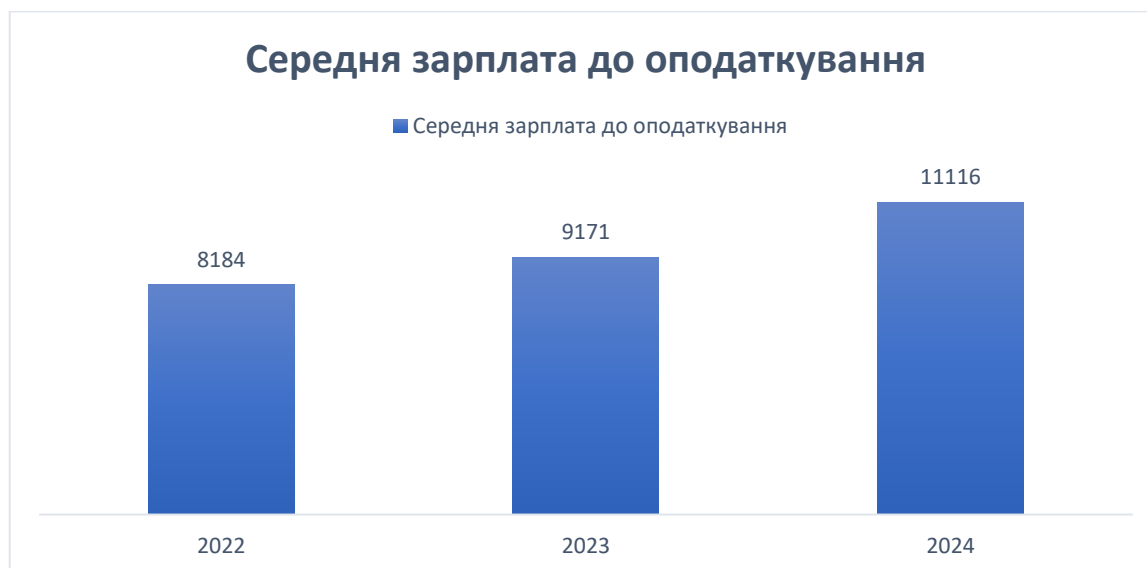


Рисунок 2.8 – Середня зарплата до оподаткування

*Складено автором на основі джерела [32]*

Структурний аналіз операційних витрат СТОВ «Шумовецьке» (табл. 2.7) показує, що упродовж 2022–2024 років підприємство зберігає яскраво виражену матеріаломістку модель виробництва, характерну для аграрного сектору.

Суттєві зміни відбулися у статті амортизаційних відрахувань, обсяг яких у 2023 році зріс до 10 883 тис. грн, що пов'язано з оновленням основних засобів та модернізацією матеріально-технічної бази товариства. У 2024 році амортизація зменшилася до 8 776 тис. грн, однак залишилася вищою за рівень 2022 року, що підтверджує інвестиційну спрямованість розвитку СТОВ «Шумовецьке».

Показовим є різке скорочення інших операційних витрат – з 6 495 тис. грн у 2022 році до 85 тис. грн у 2024 році. Така динаміка може свідчити про ефективну оптимізацію непрямих витрат, відмову від непрофільних видів діяльності або перегляд договірних умов із контрагентами.

У підсумку загальний обсяг операційних витрат СТОВ «Шумовецьке» у 2023 році зріс до 65 330 тис. грн, що було зумовлено зовнішніми ціновими чинниками та активізацією інвестиційних процесів. У 2024 році загальна сума витрат скоротилася до 57 761 тис. грн, що свідчить про стабілізацію витратної структури та підвищення ефективності управління витратами.

Таблиця 2.8 – Питома вага операційних витрат СТОВ «Шумовецьке» за 2022-2024 роки, %

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Матеріальні затрати	62,9	69,4	69,9
Витрати на оплату праці	10,7	10,8	12,9
Відрахування на соціальні заходи	2,1	2,1	2,8
Амортизація	13,0	16,7	15,2
Інші операційні витрати	11,2	1,0	0,1
Разом	100	100	100

Питома вага матеріальних затрат зросла з 62,9 % у 2022 році до 69,0 % у 2024 році (Рис. 2.9), що свідчить про високу залежність результатів діяльності від цін на матеріально-технічні ресурси та ефективності їх використання.

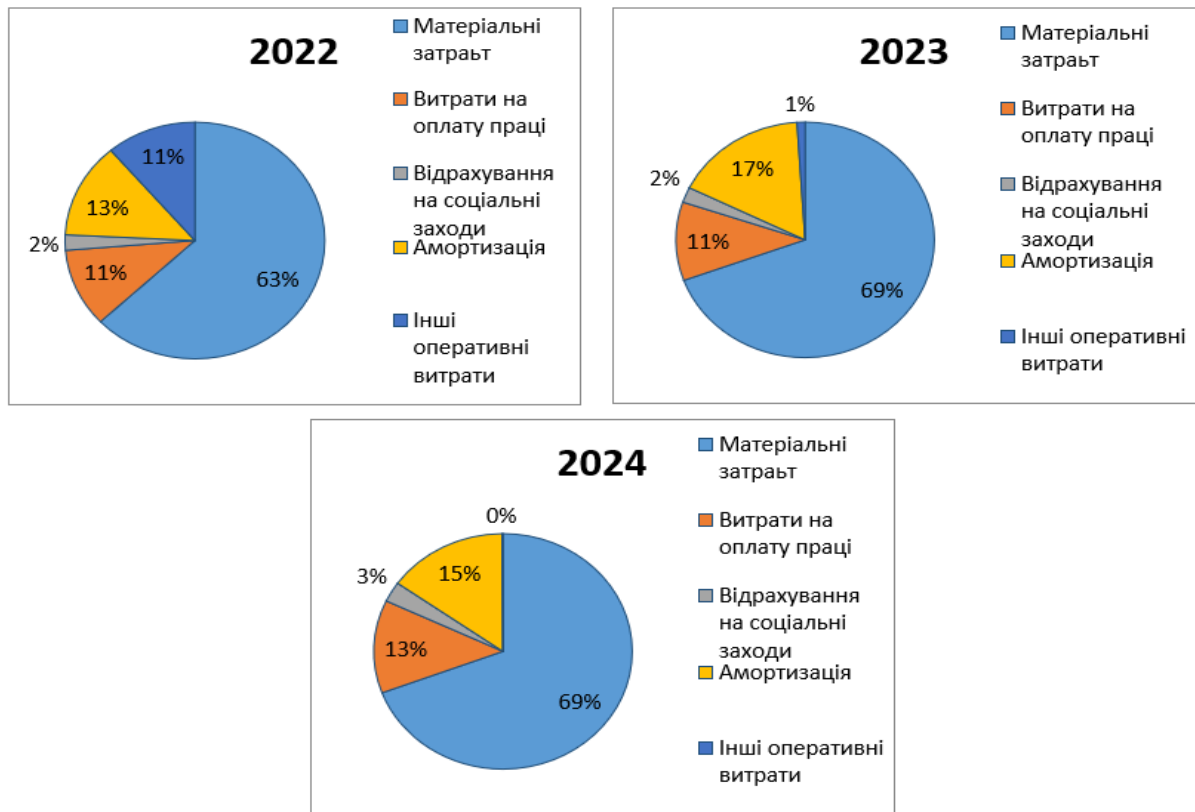


Рисунок 2.9 – Питома вага операційних витрат СТОВ «Шумовецьке», %

Питома вага витрат на оплату праці має тенденцію до зростання – з 10,7 % до 12,9%, що вказує на посилення соціальної орієнтації діяльності СТОВ «Шумовецьке» та підвищення ролі людського капіталу в аграрному виробництві. Відповідно зросла й частка відрахувань на соціальні заходи, що підтверджує виконання підприємством соціальних зобов'язань перед працівниками.

Значна частка амортизаційних відрахувань (13,0-16,7%) відображає інвестиційну спрямованість розвитку СТОВ «Шумовецьке», оновлення техніки та виробничої інфраструктури. Це створює передумови для підвищення продуктивності та впровадження сучасних агротехнологій.

Особливо показовим є різке скорочення питомої ваги інших операційних витрат – з 11,2% у 2022 році до 0,1% у 2024 році, що свідчить про ефективну оптимізацію непрямих і непрофільних витрат та підвищення прозорості витратної структури підприємства.

Отже, структура операційних витрат СТОВ «Шумовецьке» у 2022–2024 роках характеризується зростанням ролі виробничих і соціально значущих витрат при одночасному скороченні непродуктивних статей, що відповідає

принципам економічної ефективності та сталого розвитку аграрного підприємства.

Оцінювання екологічного виміру сталого розвитку ґрунтується на комплексному дослідженні наслідків господарської діяльності підприємства для природного середовища. У процесі такого аналізу ключова увага приділяється показникам, що характеризують рівень викидів парникових газів, інтенсивність використання енергетичних і водних ресурсів, обсяги утворення та поводження з відходами, а також ступінь упровадження екологічно безпечних і ресурсозберігаючих технологічних рішень. Оскільки підприємство не оприлюднює дану інформацію, розглянемо її на прикладі впливу сільського господарства на довкілля Хмельницької області, до яких входить СТОВ «Шумовецьке».

За даними оперативної статистики, у 2024 році викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря у секторах сільського господарства, лісового та рибного господарства склали 2,555 тис.т., що на 0,134 тис.т. менше, ніж у 2023 році (2,689 тис.т.). У той же період обсяг утворених відходів на сільськогосподарських підприємствах становив 121 528,2 т., тоді як у 2023 році – 125 438,1 т., що свідчить про зменшення на 3 909,9 т.

Щодо водних ресурсів, у 2024 році сільськогосподарські підприємства області скинули у поверхневі водні об'єкти 18,374 млн м<sup>3</sup> зворотних вод, що на 1,082 млн м<sup>3</sup> менше, ніж у 2023 році (19,456 млн м<sup>3</sup>). Протягом 2024 року під всі сільськогосподарські культури було внесено 115,3 тис. т. мінеральних добрив, що на 10,9 тис. т. більше, ніж у попередньому році, або 150 кг діючої речовини на 1 га посівної площі. Крім того, застосовано 919 тис. т. органічних добрив (близько 1,1 т. на 1 га).

Засоби захисту рослин були використані на площі 766,5 тис. га у загальній кількості 1,6 тис. т., у тому числі: гербіциди – 1,1 тис. т., інсектициди – 98,5 т., фунгіциди – 356 т., інші пестициди – 45,5 т., що дає середньозважений показник 2 кг пестицидів на 1 га посівів. При цьому застосовуються і біологічні методи боротьби зі шкідниками, зокрема, у 2024 році внесено близько 50 т. біологічних засобів захисту рослин [34, с.276].

Для ефективного управління водними ресурсами та підвищення продуктивності сільськогосподарських культур в області використовується 117 тис. га осушених земель, а також 1,2 тис. га площ, зайнятих садами та ягідниками, де застосовується система краплинного зрошення.

Деякі агроформування регіону впроваджують принципи органічного землеробства. На сьогодні компанією «Органік стандарт» сертифіковано 15 підприємств, які обробляють площу 10,8 тис. га відповідно до вимог органічного виробництва.

Аналіз динаміки розвитку СТОВ «Шумовецьке», його фінансового стану та стану основних виробничих фондів виявив наявність управлінських проблем, що негативно впливає на ефективність впровадження принципів сталого розвитку (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Проблеми складових сталого розвитку СТОВ «Шумовецьке»

Складова	Проблеми
Економічна складова	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Низька конкурентоспроможність серед аграрних виробників області та національних ринків</li> <li>- Обмежені можливості використання фінансових інструментів для інвестицій у розвиток підприємства</li> <li>- Нестача фінансових ресурсів для модернізації виробничих активів</li> <li>- Відсутність комплексної маркетингової стратегії</li> <li>- Відсутність системної політики управління дебіторською та кредиторською заборгованістю</li> </ul>
Екологічна складова	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсутність системи моніторингу впливу діяльності на навколишнє середовище</li> <li>- Недостатнє впровадження сучасних технологій, зокрема енергоефективних та ресурсозберігаючих рішень.</li> </ul>
Соціальна складова	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Застаріла система мотивації персоналу;</li> <li>- Дефіцит висококваліфікованих кадрів виробничих професій на регіональному ринку праці.</li> </ul>

Результати аналізу підтверджують, що СТОВ «Шумовецьке» має потенціал для сталого розвитку, забезпечуючи фінансову стійкість та соціальну відповідальність. Водночас підприємству слід приділити увагу підвищенню ефективності використання оборотних коштів, розвитку кадрового потенціалу, модернізації виробничих активів та впровадженню сучасних екологічно

безпечних технологій для комплексного забезпечення принципів сталого розвитку.

### Висновки до другого розділу

СТОВ «Шумовецьке» є сільськогосподарським підприємством, що здійснює діяльність у сферах рослинництва та тваринництва. Підприємство має у своєму розпорядженні 2161 га землі, розділеної на 1190 ділянок, з яких значна частина орендована. До майнового комплексу входять 25 об'єктів нерухомості та 8 транспортних засобів, що забезпечує необхідну матеріально-технічну базу для виконання виробничих завдань.

СТОВ «Шумовецьке» реалізує принципи сталого розвитку на локальному рівні, поєднуючи економічну доцільність, соціальну відповідальність і екологічну обережність.

Аналіз фінансово-економічного стану СТОВ «Шумовецьке» за 2022–2024 роки показав, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, незважаючи на вплив зовнішніх економічних факторів. Фінансова стійкість СТОВ «Шумовецьке» характеризується зростанням власного капіталу та необоротних активів, зменшенням позикового капіталу та підвищенням коефіцієнта автономії.

Соціальна складова розвитку підприємства виявляється у стабільності кадрового складу та поступовому зростанні витрат на соціальні заходи і заробітну плату, що забезпечує підтримку працівників і формування позитивного іміджу підприємства. Однак зменшення чисельності персоналу у 2024 році через військові дії потребує додаткової уваги до соціальної відповідальності та умов праці.

Екологічна складова оцінювалася через дані про сільськогосподарський сектор Хмельницької області, до якого входить СТОВ «Шумовецьке». Зменшення обсягів викидів забруднюючих речовин, утворення відходів та скидів

зворотних вод свідчить про певні позитивні тенденції, проте відсутність власної системи моніторингу екологічного впливу та недостатнє впровадження ресурсозберігаючих технологій залишаються проблемними аспектами.

### 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ В УПРАВЛІННЯМ СТОВ «ШУМОВЕЦЬКЕ» З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

#### 3.1 Удосконалення підходів до стратегічного управління підприємством у контексті сталого розвитку

У сучасних реаліях нестабільного економічного простору, посилення конкурентного тиску та зростання кліматичних загроз аграрні підприємства України функціонують у надзвичайно складних умовах. Повномасштабна війна спричинила структурні зрушення в аграрному секторі, що проявляються у руйнуванні виробничо-логістичних ланцюгів, тимчасовій втраті доступу до сільськогосподарських угідь, підвищенні інвестиційних ризиків, загостренні кадрових проблем і зниженні рівня економічної стабільності. За таких обставин традиційні підходи до управління розвитком аграрних підприємств виявляються малоефективними, оскільки не враховують фактори тривалої невизначеності, ресурсних обмежень і постійних зовнішніх загроз.

Тому важливим є збалансоване поєднання економічної результативності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності, ґрунтуватися на комплексній та об'єктивній оцінці ресурсного потенціалу підприємства й результатів його господарської діяльності, а також передбачати високий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища. Впровадження концепції сталого розвитку у стратегічне управління дозволяє аграрним підприємствам не лише зберігати конкурентоспроможність у кризових умовах, але й формувати основу для довгострокового відновлення, раціонального використання природних ресурсів та підвищення стійкості до економічних і кліматичних викликів.

У контексті діяльності СТОВ «Шумовецьке» стратегічне управління розвитком доцільно трактувати як цілеспрямований і системний процес формування та впровадження довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільної прибутковості підприємства, підвищення рівня його економічної стійкості, відновлення та збереження

ресурсного потенціалу, а також формування стійких конкурентних переваг на аграрному й продовольчому ринках. Важливою складовою такого управління є дотримання чинних регуляторних вимог і узгодження інтересів ключових стейкхолдерів підприємства, зокрема державних органів, місцевих громад, фінансових установ, переробних підприємств, трейдерів та потенційних міжнародних донорів [35].

Зазначений підхід до стратегічного управління СТОВ «Шумовецьке» ґрунтується на інтеграції ресурсно-компетентнісного підходу, в межах якого ключове значення надається якості, гнучкості та ефективності використання ресурсів, включно з інформаційними та технологічними, теорії зацікавлених сторін, що передбачає врахування очікувань усіх учасників економічних відносин, а також концепції стійкості агропродовольчих ланцюгів створення вартості. Окрему роль відіграє інституційний підхід, відповідно до якого політика Європейського Союзу визначає базові «правила гри» для функціонування та розвитку українських аграрних підприємств у процесі євроінтеграції.

Слід зауважити, що Спільна аграрна політика ЄС (САП) на період 2023–2027 років окреслює комплекс взаємопов'язаних стратегічних орієнтирів, серед яких забезпечення справедливого рівня доходів сільськогосподарських виробників, підвищення конкурентоспроможності за рахунок інновацій та цифрових технологій, раціональне управління природними ресурсами, адаптація до кліматичних змін і підтримка соціально-економічної життєздатності сільських територій. Для СТОВ «Шумовецьке» це означає необхідність поступової інтеграції у європейський простір вимог щодо простежуваності продукції, зниження вуглецевого сліду, дотримання стандартів біобезпеки та безпечності харчових продуктів, а також забезпечення прозорості походження сільськогосподарської сировини [36].

## Конкретні цілі САП



Рисунок 3.1 – Конкретні цілі САП

*Складено автором на основі джерела [37]*

Таким чином, стратегічне управління розвитком СТОВ «Шумовецьке» має базуватися на сукупності ключових принципів сталого розвитку. По-перше, принципі стійкості, що передбачає здатність підприємства та його ланцюгів створення доданої вартості протистояти воєнним, логістичним, фінансово-валютним і кліматичним викликам та забезпечувати швидке відновлення господарської діяльності. По-друге, принципі адаптивності, який полягає у гнучкому коригуванні виробничо-збутових моделей, структури посівів, каналів реалізації продукції та географії ринків збуту. По-третє, принципі відтворювальної спроможності ресурсного потенціалу, що охоплює підтримання родючості ґрунтів, оновлення матеріально-технічної бази, ефективне управління трудовими ресурсами та формування фінансових резервів. По-четверте, принципі цифрової прозорості, який передбачає використання сучасних цифрових інструментів як інтегрованої системи управління для оперативного моніторингу витрат, урожайності, екологічного навантаження та ризиків у режимі реального часу [38].

У сучасних умовах управління розвитком аграрного підприємства доцільно розглядати через призму багаторівневої моделі. Перший рівень охоплює стратегічну позицію підприємства, що включає аналіз його

конкурентоспроможності за показниками ефективності витрат, диференціації продукції та доступу до каналів збуту, оцінку фінансової стійкості через ліквідність, боргове навантаження та можливості залучення кредитних ресурсів, а також визначення рівня технологічної оснащеності – ступінь цифровізації, впровадження точного землеробства та автоматизація облікових процесів. До цього рівня також належить оцінка екологічної відповідності та соціальної легітимності, що проявляється у дотриманні стандартів праці та взаємодії з місцевими громадами.

Другий рівень передбачає формування стратегічних цілей розвитку підприємства у контексті стійкості та відтворюваності. Це включає підвищення адаптивності до зовнішніх шоків, оновлення та модернізацію матеріально-технічної бази, диверсифікацію ринків збуту, зменшення екологічного навантаження, забезпечення прозорості та простежуваності для міжнародних партнерів, фінансових установ і страхових компаній, а також підтримку зайнятості та розвиток сільських територій [39].

Третій рівень формує портфель стратегій, який складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків. Ринково-збутова стратегія спрямована на диверсифікацію експортних маршрутів, розвиток контрактного фермерства та виробництво продукції з високою доданою вартістю. Інноваційно-технологічна стратегія передбачає впровадження точного землеробства, IoT-моніторингу полів, безпілотних систем контролю за посівами та систем підтримки прийняття рішень на основі даних. Фінансово-інвестиційна стратегія забезпечує доступ до пільгових кредитів, залучення грантів на відновлення, страхування аграрних ризиків та участь у програмах відновлення за підтримки міжнародних фінансових інститутів. Екологічно-соціальна стратегія спрямована на відповідність стандартам САР щодо сталості, ощадливе використання ресурсів, адаптацію до кліматичних ризиків і підтримку місцевих громад [40].

Четвертий рівень передбачає систему стратегічного контролю та моніторингу, що забезпечує безперервний нагляд за фінансовими, виробничими, ресурсними та екологічними показниками в режимі реального часу та використання отриманих даних для оперативного коригування стратегії. У

цьому контексті цифровізація виступає не лише засобом автоматизації обліку, а й ключовим елементом інфраструктури стратегічного управління.

Рекомендується СТОВ «Шумовецьке» застосовувати сучасні адаптивні моделі стратегічного управління, серед яких особливо ефективними є Agile-стратегія та екосистемний підхід [41, с.5].

Agile-стратегія передбачає динамічне управління через короткі цикли прийняття рішень та швидку адаптацію до змін. Її ключова особливість полягає в ітеративності: стратегічне планування не є статичним і постійно коригується на основі поточної ситуації та аналізу результатів. Такий підхід дозволяє підприємствам оперативно реагувати на нові ринкові умови, зменшувати ризики та коригувати дії на основі отриманого зворотного зв'язку. Agile-стратегія особливо ефективна в високотехнологічних секторах, де швидкість впровадження інновацій і тестування гіпотез має критичне значення. Використання методологій Scrum, Kanban та Lean забезпечує створення гнучких та адаптивних стратегічних планів, інтегрованих у динамічне ринкове середовище.

Екосистемний підхід спрямований на вибудову та еволюцію інтегрованих бізнес-середовищ, у межах яких суб'єкти господарювання взаємодіють через цифрові платформи, формуючи простір відкритих інновацій. На відміну від класичних моделей ринкової конкуренції, що базуються на суперництві за обмежені ресурси й частку ринку, дана концепція ґрунтується на засадах партнерства, взаємодоповнюваності та спільного генерування доданої вартості. У межах екосистемної логіки підприємства вибудовують стійкі зв'язки з різними учасниками ринку — стартапами, постачальниками, споживачами та навіть потенційними конкурентами, об'єднуючись навколо цифрових платформ, які забезпечують синергетичний ефект і зменшення трансакційних витрат.

Реалізація екосистемного підходу стала можливою завдяки розвитку сучасних цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, блокчейн-рішень і хмарних сервісів, що істотно підвищують координацію та результативність взаємодії між учасниками ринку. Підприємства, які інтегруються в такі екосистеми, отримують здатність оперативно адаптуватися до трансформації

споживчих запитів і пропонувати персоналізовані продукти та послуги, що формує стійкі конкурентні переваги в умовах цифровізованої економіки.

### 3.2 Розробка моделі управління сталим розвитком СТОВ «Шумовецьке»

У сучасних умовах євроінтеграції аграрні підприємства, такі як СТОВ «Шумовецьке», стикаються з необхідністю адаптації до нових нормативних вимог і стандартів ЄС, що передбачають дотримання принципів сталого розвитку, що передбачає комплексний підхід до інтеграції економічних, екологічних і соціальних компонентів у стратегію управління підприємством. На основі аналізу наукових джерел, статистичних даних та міжнародних практик можна виділити кілька ключових напрямів діяльності, які визначають ефективне формування стратегії сталого розвитку, які повинно враховувати підприємство (табл.3.1)

Таблиця 3.1 – Ключові аспекти формування стратегії сталого розвитку підприємства в умовах євроінтеграції[42, с.62]

Інструмент	Зміст
1	2
Вимоги та стандарти ЄС	Європейський Союз встановлює конкретні вимоги та стандарти для забезпечення сталого розвитку підприємств, охоплюючи екологічні, соціальні та економічні аспекти діяльності. Для українських підприємств, які прагнуть інтегруватися у європейський ринок, важливим є дотримання таких стандартів, як ISO 14001, що регламентує систему екологічного менеджменту, ISO 50001 — систему енергетичного менеджменту, а також інших норм, що спрямовані на раціональне використання ресурсів та мінімізацію негативного впливу на довкілля. Виконання цих вимог дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємств та забезпечує їм доступ до ринків ЄС.
Інноваційні технології та рішення	Охоплює використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова, інтеграцію енергоефективних рішень, систем скорочення викидів парникових газів, а також технологій переробки та повторного використання матеріалів. Застосування цифрових інструментів, зокрема Інтернету речей та аналізу великих даних, дозволяє оптимізувати управління ресурсами та здійснювати моніторинг екологічних показників, що сприяє мінімізації негативного впливу на довкілля.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Фінансові механізми та інвестиції	Перехід до сталого розвитку потребує значних фінансових ресурсів. Джерела такого фінансування включають державні гранти, міжнародні програми підтримки, кредити з пільговими умовами та приватні інвестиції. Європейський Союз пропонує широкий спектр фінансових інструментів для реалізації екологічних і соціально орієнтованих проєктів, зокрема через програму Horizon 2020. Залучення цих ресурсів дозволяє підприємствам здійснювати необхідні модернізаційні та інноваційні заходи для забезпечення сталого розвитку.
Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)	Корпоративна соціальна відповідальність виступає важливим елементом стратегічного управління підприємством. Вона охоплює заходи з покращення умов праці, підтримки місцевих громад, реалізації соціальних програм, а також забезпечення прозорості звітності щодо соціальних та екологічних результатів діяльності. Підприємства, які системно впроваджують принципи КСВ, підвищують свою репутацію та рівень довіри серед споживачів і інвесторів, що створює передумови для їхнього стабільного і сталого розвитку.

Дослідження показують, що для забезпечення сталості розвитку СТОВ «Шумовецьке» необхідно: впроваджувати європейські стандарти, інтегрувати інноваційні технології, залучати фінансові інструменти та розвивати корпоративну соціальну відповідальність. Використання стандартів ISO 14001 та ISO 50001 дозволяє систематично контролювати екологічні та енергетичні процеси, сприяє раціональному використанню ресурсів та зменшенню негативного впливу на довкілля.

Інноваційні рішення, зокрема впровадження відновлюваних джерел енергії та цифрових технологій, підвищують ефективність управління ресурсами. Фінансова підтримка з боку державних і міжнародних організацій забезпечує реалізацію екологічних та соціальних проєктів, а активна корпоративна соціальна відповідальність сприяє покращенню умов праці, підтримці місцевих громад і підвищенню прозорості діяльності підприємства.

Рекомендується інтегрувати в модель управління сталим розвитком СТОВ «Шумовецьке» такі етапи [43]: проведення оцінки існуючих процесів підприємства з огляду на їхній вплив на сталий розвиток; визначення стратегічних напрямів розвитку з урахуванням пріоритетів сталості; аналіз відповідності обраних напрямів міжнародним і європейським стандартам;

визначення додаткових тактичних пріоритетів для зміцнення сталості; оцінка стратегічних і тактичних заходів з точки зору їх ефективності та сталого впливу; розробка внутрішніх процедур, регламентів та інструкцій, що забезпечують дотримання ключових принципів сталого розвитку персоналом та керівництвом; впровадження та публікація нефінансової звітності.

Корпоративна нефінансова звітність та інші інформаційні практики у сфері управління сталим розвитком ґрунтуються на ESG-стратегії, що охоплює екологічний, соціальний та корпоративний аспекти управління (Environmental, Social, Governance) (табл. 3.2 ).

Таблиця 3.2 – Складові ESG-стратегії

Складові	Характеристика	Очікуваний ефект
Е (Environmental – екологічна складова)	З огляду на зростання необоротних активів та активізацію інвестиційної діяльності, доцільно спрямовувати капіталовкладення на впровадження ресурсозберігаючих та екологічно безпечних агротехнологій, зокрема точного землеробства, енергоефективної сільськогосподарської техніки та систем раціонального використання водних і земельних ресурсів	Це дозволить знизити екологічне навантаження, підвищити продуктивність та забезпечити довгострокову екологічну стійкість виробництва.
S (Social – соціальна складова)	Високий рівень фінансової автономії створює передумови для посилення соціальної відповідальності аграрного підприємства, зокрема через інвестування у безпечні умови праці, підвищення кваліфікації персоналу та розвиток соціальної інфраструктури сільських територій.	Реалізація соціальних програм сприятиме зменшенню плинності кадрів, підвищенню мотивації працівників та зміцненню соціальної стабільності в громадах.
G (Governance – управлінська складова)	З метою підвищення ефективності управління та збереження фінансової стійкості доцільно впроваджувати принципи прозорого корпоративного управління, зокрема регулярний моніторинг фінансових показників, контроль рівня маневреності власного капіталу та інтеграцію критеріїв сталого розвитку у систему стратегічного планування	Це дозволить забезпечити баланс між інвестиційною активністю, ліквідністю та ризикостійкістю аграрного підприємства

Ця стратегія інтегрується у діяльність підприємств через впровадження європейських стандартів звітування про сталий розвиток, що забезпечує прозорість і підзвітність у відповідних сферах діяльності, як наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Європейські стандарти звітування зі сталого розвитку[44]

Тематичні стандарти			
Довкілля стандарти (група стандартів ESRS-E)	Соціальна сфера (група стандартів ESRS-S)	Корпоративне управління (група стандартів ESRS-G)	
E1 – Зміна клімату	S1 – Власний персонал	G1 – Ділова поведінка	ESRS1 – Загальні вимоги
E2 – Забруднення	S2 – Працівники у ланцюгу створення вартості		
E3 – Водні та морські ресурси	S3 – Громади під впливом		
E4 – Біорізноманіття та екосистеми	S4 – Споживачі та кінцеві користувачі		ESRS2 – Загальні розкриття
E5 – Використання ресурсів та циркулярна економіка			

Впровадження ESG-стратегії зумовлює необхідність для підприємств скоротити негативний вплив на навколишнє середовище через модернізацію та оптимізацію технологій виробничих процесів, підвищити ефективність системи управління та забезпечити формування звітності зі сталого розвитку. Така звітність дозволяє більш прозоро відображати фінансово-господарську діяльність підприємства, що має особливе значення для потенційних інвесторів. Водночас розробка та регламентація стандартів звітності державними органами зменшує прямий інституційний тиск на показники цих звітів, підвищує відкритість національного бізнес-середовища, спрощує доступ до інформації про діяльність підприємств та стимулює розвиток підприємницької активності в Україні.

Звіт про сталий розвиток може формуватися відповідно до таких міжнародних та регіональних стандартів:

1. Стандартів Ради з міжнародних стандартів сталого розвитку (РМСБО);

2. Рекомендацій Ради зі стандартів розкриття кліматичних даних (Climate Disclosure Standards Board, CDSB);

3. Рекомендацій Робочої групи з розкриття інформації щодо фінансових аспектів кліматичних ризиків (TCFD);

4. Показників і вимог Звіту про прогрес у межах Пакета розширення ЄС.

Дорожня карта впровадження Звіту про прогрес у рамках Пакета розширення ЄС на рівні національної політики передбачає етапи, спрямовані на реалізацію та моніторинг національної стратегії сталого розвитку (рис.3.2).



Рисунок 3.2 – Дорожня карта підготовки Звіту про прогрес

В результаті виконання цих заходів досягається підвищення обізнаності суспільства, інтеграція Цілей сталого розвитку у державну стратегію, адаптація ЦСР до локального контексту, а також постійний контроль і визначення напрямів соціально-економічного розвитку країни.

Компанії, які є учасниками Глобального договору ООН, щорічно подають звіти про прогрес щодо реалізації десяти принципів сталого розвитку, що забезпечує прозорість їхньої діяльності та демонструє соціальну й екологічну відповідальність.

Складові звітування наведено на рис.3.3, а сам механізм передбачає подання керівництвом підприємства заяви та заповненої онлайн-анкети, що дозволяє розкрити прогрес у сферах захисту прав людини, трудових відносин,

екології та протидії корупції. Починаючи з 2023 року, підприємства мають змогу відображати свій прогрес на спеціалізованій онлайн-платформі та подавати звіти зі сталого розвитку за 2024 рік через цифрову систему.



Рисунок 3.3 – Складові звіту про сталий розвиток

Рекомендуємо здійснювати СТОВ «Шумовецьке», запровадження сертифікацій міжнародного та національного рівня. Наявність сертифікатів забезпечує доступ до міжнародних ринків, сприяє встановленню співпраці з великими торговельними мережами та підвищує довіру споживачів, формуючи позитивний імідж підприємства. Сертифікація також є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності та обґрунтованого формування цінової політики.

До ключових сертифікаційних стандартів аграрної продукції належать [44, с.90]:

1. GlobalGAP (Good Agricultural Practices) – міжнародний стандарт, що підтверджує, що продукція вирощується відповідно до принципів сталого розвитку, забезпечує її безпечність та екологічність. Наявність сертифікації GlobalGAP відкриває підприємству доступ до міжнародних ринків (ЄС, США, Канада), сприяє встановленню партнерських відносин із великими роздрібними мережами та підвищує довіру споживачів і ділових партнерів.

2. Organic Standard – український сертифікаційний орган, який контролює відповідність продукції вимогам органічного виробництва. Сертифікація має міжнародну акредитацію та визнається у ЄС. Підприємство, що отримало таку

сертифікацію, може безперешкодно реалізовувати продукцію на внутрішньому ринку органічної продукції, здійснювати спрощений експорт до ЄС та претендувати на державну підтримку.

3. EU Organic – сертифікація, яка засвідчує відповідність продукції європейським стандартам органічного виробництва. Продукція з цією сертифікацією має право використовувати зелений європейський органічний логотип, що відкриває доступ до ринку ЄС та підвищує її конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Відповідно запропоновані кроки можна узагальнити в інтегрованій моделі Скорик М.О. Запропонована інтеграційна модель Скорик М.О, сталого розвитку аграрних підприємств ґрунтується на засадах системності, взаємоузгодженості та адаптивності до інституційного середовища аграрного сектору України та буде дуже ефективною для розвитку СТОВ «Шумовецьке». Концептуально модель поєднує три взаємопов'язані складові — ESG-параметри, циркулярні виробничі практики та соціальне партнерство, які у сукупності формують цілісну архітектуру управління сталим розвитком. Її доцільно розглядати як структурно-функціональну систему з чітко окресленими елементами, каналами взаємодії та механізмами впливу, що функціонують у постійному взаємозв'язку із зовнішнім соціально-економічним середовищем.

Модель реалізована у форматі інтеграційної платформи тристороннього типу, де кожен компонент одночасно виконує самостійну роль і виступає каталізатором розвитку інших складових. Базовим елементом системи є ESG-блок, який охоплює екологічні показники (обсяг викидів парникових газів, ефективність використання водних ресурсів, енергомісткість виробництва), соціальні параметри (умови праці, рівень соціального захисту, гендерна збалансованість, вплив на розвиток місцевих громад) та управлінські індикатори (прозорість прийняття рішень, підзвітність, дотримання принципів доброчесності). Зазначений компонент виконує функцію інструменту оцінювання та регулювання впливу агропідприємства на ключові групи стейкхолдерів.

Циркулярний компонент моделі орієнтований на трансформацію виробничих процесів відповідно до принципів ресурсозбереження, повторного використання матеріалів, мінімізації відходів та впровадження біотехнологічних і технологічних інновацій. Саме цей блок формує основу ресурсної ефективності та забезпечує довгострокову екологічну стійкість аграрного виробництва.

Важливою складовою моделі є блок соціального партнерства, який передбачає розвиток інституційної взаємодії з органами державної влади, місцевими громадами, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами. Через механізми діалогу, співпраці та спільного ухвалення рішень даний компонент забезпечує соціальну легітимність діяльності агропідприємства та посилює його інтегрованість у соціально-економічний простір територій присутності.



Рисунок 3.4 – Інтегрована модель сталого розвитку агробізнесу на основі синергії циркулярності (CE), ESG-стандартів і соціального партнерства (SP) [46, с.140]

Ключовою рисою запропонованої моделі є наявність стійких синергійних зв'язків між її структурними блоками. Зокрема, розвиток ESG-звітності створює

мотиваційні передумови для впровадження циркулярних практик як доказу реальної екологічної відповідальності; застосування принципів циркулярної економіки сприяє зростанню довіри з боку громад та підвищенню репутаційного капіталу підприємства; водночас соціальне партнерство формує канали зворотного зв'язку, що дозволяють коригувати ESG-стратегію відповідно до реальних потреб і очікувань зовнішнього середовища. Така взаємодія мінімізує ризик формального або декларативного впровадження сталих практик і сприяє глибокій системній трансформації агробізнесу.

Унікальність моделі Скорик М.О. полягає не стільки у поєднанні ESG-підходу, циркулярної економіки та соціального партнерства, скільки у способі їх інтеграції. Запропонована конфігурація забезпечує мультивекторний характер розвитку агропідприємств і відмовляється від лінійної або ієрархічної логіки впровадження змін. Натомість модель функціонує на засадах горизонтальної взаємодії та постійного зворотного зв'язку, за яких кожен компонент є одночасно самостійним інструментом і необхідною умовою результативності інших [46, с.141].

Таким чином, комплексне впровадження зазначених заходів забезпечує стійкий розвиток та підвищує конкурентоспроможність СТОВ «Шумовецьке» на європейському ринку. Дотримання європейських стандартів слугує фундаментом для побудови ефективної стратегії сталого розвитку підприємства, а системне впровадження ISO 14001 та ISO 50001 дозволяє не лише зменшити екологічний вплив, але й оптимізувати енергоспоживання та зміцнити репутацію підприємства. Для успішної реалізації цих стандартів необхідне чітке планування, належне забезпечення ресурсів, навчання персоналу та постійний контроль за дотриманням процедур.

### 3.3 Оптимізація екологічного управління та ресурсоефективності підприємства

Сільське господарство залишається основою глобальної продовольчої безпеки, засобів до існування сільських районів та економічного розвитку. Оскільки, за прогнозами, до 2030 року населення світу досягне майже 8,5 мільярда, попит на продукти харчування, клітковину та біоенергію зростає. Однак подальше використання традиційних методів ведення сільського господарства часто призводить до деградації ґрунтів, виснаження водних ресурсів та втрати середовища існування. Цей сценарій робить сталий розвиток сільського господарства незамінною основою, яка забезпечує процвітання як нинішнього, так і майбутніх поколінь.

Перспектива сталого сільського господарства до 2026 року побудована на цілісному підході, який поєднує впровадження екологічно чистих практик, стійкі системи вирощування сільськогосподарських культур та сільського господарства, а також інтеграцію сучасних цифрових інструментів. Зосереджуючись на ключових принципах – екологічній, економічній та соціальній стійкості – зацікавлені сторони можуть допомогти трансформувати сільськогосподарський ландшафт і забезпечити життєздатне, продуктивне та справедливе майбутнє.

Щороку третина продуктів харчування, вироблених у світі, викидається. За деякими оцінками, ця цифра ще вища – 40 %, або близько 2,5 млрд. т. Ця величезна втрата означає, що дорогоцінні ресурси, необхідні для виробництва продуктів харчування, – такі як вода, земля, енергія, праця та капітал, – також марнуються [47]

Впровадження екоінновацій виступає ключовим механізмом трансформації аграрного сектору у бік сталого розвитку. До таких інновацій належать застосування ресурсоефективних технологій, енергозберігаючих рішень, цифровізація виробничих процесів та інтеграція принципів кругової економіки. Вони сприяють раціоналізації використання природних ресурсів,

зменшенню рівня забруднення та підвищенню конкурентоспроможності агропідприємств. Водночас масштабне впровадження екоінновацій стикається з низкою перешкод, зокрема високими капіталовкладеннями у нові технології, обмеженим доступом до фінансування та недостатньою обізнаністю серед виробників. Відсутність ефективної державної підтримки також уповільнює впровадження екологічно орієнтованих рішень, що обумовлює потребу в додаткових дослідженнях та розробці практичних рекомендацій.

До основних напрямів впровадження екоінновацій в агробізнесі, які необхідно враховувати СТОВ «Шумовецьке» належать наступні (табл.3.3)

Таблиця 3.4– Екоінновації в агробізнесі [48, с.409]

Категорія	Приклад технології / рішення	Мета
Ресурсоефективні технології	Системи точного землеробства з використанням GPS-технологій і дронів для оптимізації обробітку ґрунту	Оптимізація обробки ґрунту та підвищення ефективності використання ресурсів
	Використання біологічних добрив та органічних методів боротьби зі шкідниками	Зменшення хімічного навантаження на екосистеми
Енергозберігаючі рішення	Використання відновлюваних джерел енергії (сонячні панелі, вітрові турбіни)	Зниження залежності від викопних видів палива
	Енергоефективні системи зберігання та транспортування продукції	Підвищення енергоефективності логістичних процесів
Цифровізація та автоматизація	Впровадження Інтернету речей (IoT) для моніторингу кліматичних умов, вологості ґрунту та стану рослин	Моніторинг і управління станом доквілля в режимі реального часу
	Розвиток цифрових платформ для прогнозування врожайності та управління ризиками	Прогнозування та мінімізація виробничих ризиків
Система кругової економіки	Переробка агровідходів у біогаз або компост	Зменшення обсягів відходів, виробництво енергії або органічних добрив
	Вторинне використання водних ресурсів у системах зрошення	Раціональне та ощадливе використання водних ресурсів

Для СТОВ «Шумовецьке» впровадження екоінновацій є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку, оскільки поєднує підвищення ефективності господарської діяльності з екологічною відповідальністю та соціальною орієнтацією. Застосування ресурсощадних технологій дає змогу оптимізувати використання води, енергії й добрив, знизити виробничі витрати та підвищити економічну стійкість підприємства в умовах зростання ресурсних обмежень.

Екологізація виробництва сприяє зміцненню конкурентних позицій СТОВ «Шумовецьке» завдяки відповідності сучасним стандартам якості та екологічної безпеки, що відкриває можливості для диверсифікації ринків збуту, зокрема на європейському напрямі. Водночас використання екологічно безпечних технологій зменшує негативний вплив на довкілля, сприяє збереженню ґрунтів, водних ресурсів і біорізноманіття.

Соціальний ефект упровадження екоінновацій проявляється у створенні додаткових можливостей зайнятості, підвищенні кваліфікації персоналу та підтримці розвитку сільських територій. Сукупно це формує синергетичний ефект економічних, екологічних і соціальних переваг, що забезпечує довгострокову стійкість та сталий розвиток СТОВ «Шумовецьке».

Також необхідно враховувати наступні практики сталого ведення сільського господарства на 2025 рік (табл.3.5)

Таблиця 3.5 – Сім практик сталого ведення сільського господарства [49]

Назва практики	Опис	Очікуваний вплив на врожайність (%)	Скорочення використання ресурсів (%)	Екологіч на вигода	Складність впровадження	Рівень впровадження у 2025 році (%)
1	2	3	4	5	6	7
Консерваційний обробіток ґрунту	Зменшує порушення ґрунту, зберігає вологу, покращує родючість	+10–20%	Вода: 20–30%, паливо: 40%	Здоров'я ґрунту, контроль ерозії	Середній	55–65%

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6	7
Інтегрована боротьба зі шкідниками	Поєднує біологічний та механічний контроль шкідників, зменшуючи кількість хімікатів	+8–15%	Хімічні речовини: 30–50%	Біорізноманіття, захист запилювачів	Середній	60%
Сівозміна та диверсифікація вирощування культур	Чергування культур або використання систем міжрядного вирощування/полікультури	+15–22%	Добриво: 20%, Вода: 12%	Родючість ґрунту, порушення циклу шкідників	Низький	66%
Точне землеробство та цифрові технології	Цифрові інструменти/карти для точного використання та моніторингу вхідних даних	+15–30%	Вода: 30%, Добрива: 25%	Зменшений стік, оптимізовані витрати	Середній/ Високий	52%
Органічне землеробство та переробка	Уникає синтетичних хімікатів; переробляє органічні відходи як добриво	+12–18%	Хімікати: 100%, Відходи: 80%	Біорізноманіття ґрунтів, поглинання вуглецю	Середній	19%
Кліматично розумне сільське господарство та секвестрація вуглецю	Практики, що адаптуються/мігрують до кліматичних ризиків та уловлюють вуглець	+8–16%	Викиди: 12–19%	Пом'якшує зміну клімату	Середній	34%
Агролісівництво та покривні культури	Дерева/чагарники з культурами, а також покривні культури для ґрунту без грошової винагороди	+10–22%	Вода: 10%, Добрива: 8%	Біорізноманіття, зберігання вуглецю	Середній	25%

Крім того, оскільки на продовольчі системи припадає 30% світових викидів парникових газів, харчові відходи відповідають за 8-10 відсотків викидів, що спричиняють зміну клімату – майже в п'ять разів більше, ніж авіаційний сектор. Вони також коштують світові приблизно 1 трильйон доларів США на рік. Тому рекомендуємо СТОВ «Шумовецьке» запровадити такі інновації:

### 1. Зробити сільськогосподарське виробництво відновлювальним.

Традиційні методи ведення сільського господарства мають високий кліматичний та водний слід, що чинить значний тиск на природні екосистеми, особливо на воду та ґрунт. Щоб зупинити масштабну деградацію земель, втрату біорізноманіття та виснаження ґрунтових вод, країни можуть впроваджувати природні рішення, що відновлюють екосистеми, використовувати технології, що оптимізують використання землі та води, та впроваджувати методи регенеративного землеробства. Наприклад, застосування набору інструментів у В'єтнамі допомогло визначити циклічні ініціативи в ланцюгах створення вартості рису та кави. Повторне використання побічних продуктів та відходів тваринного походження в цих ланцюгах створення вартості може генерувати достатню кількість органічної речовини ґрунту, фосфату та сульфату калію для задоволення щорічного попиту країни на добрива. Окрім скорочення викидів, вжиття заходів щодо післязбиральних відходів також може допомогти підвищити стійкість шляхом зменшення або усунення залежності від імпортованих добрив на основі викопного палива, створення додаткових потоків доходів для сільських фермерів, покращення якості води та ґрунту, підвищення якості та різноманітності продуктів харчування, а також підвищення загальної продовольчої безпеки.

2. Переглянути ланцюги поставок та моделі міського дизайну на предмет можливостей створення більш циклічних продовольчих систем. В Азії, за оцінками, 40% продуктів харчування втрачається на рівні між збором врожаю та тарілкою споживача. Циркулярні моделі міського та приміського землеробства можуть наблизити виробництво продуктів харчування до споживачів та запропонувати значні можливості для зменшення втрат та відходів їжі. Важливо, що це також може допомогти підвищити стійкість до зовнішніх потрясінь та зміцнити місцеву та національну продовольчу безпеку та суверенітет[51].

3. Розширити доступ до чистої та децентралізованої енергії для розширення використання належних систем охолодження та зберігання. У найбільш вразливих регіонах світу, і особливо в сільській місцевості, втрати продовольства часто спричинені недостатнім доступом до надійної енергетичної

інфраструктури, що зменшує можливості для діяльності з доданою вартістю, такої як переробка та охолодження. Відсутність охолодження ускладнює зберігання свіжих продуктів, що призводить до величезних втрат після збору врожаю. Країни, що розвиваються, могли б щорічно заощаджувати 144 млн. т. продовольства, якби вони могли досягти такого ж рівня інфраструктури холодового ланцюга харчових продуктів, як розвинені країни. Хоча останні дані показують, що кількість людей без доступу до електроенергії скорочується – з понад 760 млн. у 2022 році до менш ніж 750 млн. у 2023 році – подолання розриву в доступі до енергії може не тільки скоротити втрати продовольства, але й значно покращити засоби до існування та розширити можливості отримання доходу [52]. Крім того, харчові відходи або інші доступні сільськогосподарські залишки можна було б використовувати для виробництва біогазу, що сприятиме зміцненню енергетичної безпеки[53].

4. Розглянути можливості інвестування в іншу інфраструктуру, таку як транспорт, іригація, переробка та зберігання. Існує багато різних елементів ланцюга постачання сільськогосподарської продукції, які надають можливості для зміцнення циркулярних підходів та сталого розвитку. Наприклад, відродження або підтримка традиційних, таких як стародавні іригаційні мережу, розроблені для управління чергуванням вологих та сухих сезонів [54]. Поєднання цих підходів, керованих громадами, з технологіями, які можуть допомогти нам краще зрозуміти шлях нашої їжі, відстежувати температуру та свіжість, вимірювати стиглість, покращувати прогнози попиту та пропозиції, а також визначати потоки відходів, матиме вирішальне значення.

5. Відновлення поживних речовин зі стічних вод та харчових відходів після споживання. Щодня країни виробляють величезну кількість стічних вод та інших органічних відходів, які можна було б вигідно переробити на добрива, ґрунтові кондиціонери, чисту енергію або зрошувальну воду. Стічні води, екскременти, сільськогосподарські відходи та харчові відходи багаті на сировину, яку можна безпечно переробити назад в економічно цінні – та екологічно стійкі – продукти. Уловлювання цих стічних вод за допомогою циклічних підходів призведе до значних переваг для здоров'я, навколишнього середовища та економіки.

6. Зменшення викидів, що виникають внаслідок розпаду органічного ґрунту під час виробництва сільськогосподарських культур для виробництва продуктів харчування та кормів[55]. Вражаючий прогрес було досягнуто в сільському господарстві щодо дій щодо зміни клімату. Акцент на принципах регенеративного землеробства та обробітку мінеральних ґрунтів може навіть сприяти поглинанню вуглецю. Контроль вологості ґрунту за допомогою органічного дренажу мінімізує ризик ерозії, зберігає структуру ґрунту та зменшує його розкладання та вимивання поживних речовин. Вирощування багаторічних рослин на торф'яних полях також обмежує викиди від розкладання, одночасно сприяючи здоров'ю ґрунту.

Також необхідно зменшувати викиди в тваринництві. Рекомендуємо впровадження анаеробної системи управління гноєм. Анаеробне управління гноєм – це процес, за допомогою якого мікроорганізми розкладають гній за відсутності кисню та виробляють суміш біогазу (головним чином метану –  $\text{CH}_4$  та вуглекислого газу –  $\text{CO}_2$ ) та дигестату. Там, де виробництво здійснюється у великих, інтенсивних масштабах, а гній зберігається в анаеробних умовах, метан можна вловлювати за допомогою біогазових колекторів. Вловлений метан можна спалювати або використовувати як джерело енергії для електрогенераторів, опалення або освітлення [56].

7. Переробка пакувальних матеріалів. У сільськогосподарських підприємствах використовуються різні матеріали, зокрема пластикові контейнери, сумки та упаковка, для полегшення посадки, збору врожаю та транспортування сільськогосподарських культур. Хоча ці матеріали є важливими для забезпечення ефективної та гігієнічної практики ведення сільського господарства, їх широке використання посилює вплив сільськогосподарських відходів на навколишнє середовище. Правильна переробка включає збір, сортування та обробку пластикових матеріалів для перетворення їх на нові продукти або сировину для виробництва. Сільськогосподарська організація, яка бере участь у програмах переробки, робить свій внесок у циркулярну економіку, зменшуючи попит на нову сировину та зберігаючи природні ресурси[57].

Ці заходи показують, як інтеграція підходів циркулярної економіки в національні встановлені цілі (НОЦ) для переосмислення виробництва продуктів харчування та зменшення втрат і відходів харчових продуктів може допомогти знизити викиди, підвищити стійкість до зміни клімату, зміцнити засоби до існування та сприяти підвищенню продовольчої безпеки та громадського здоров'я, водночас поважаючи та відновлюючи планетарні межі.

Враховуючи інноваційні підходи до оптимізації управління та ресурсоефективності підприємства пропонуємо управлінські рішення щодо ефективної діяльності СТОВ «Шумовецьке» на засадах ESG. Сучасні умови функціонування аграрних підприємств вимагають комплексного підходу до управління, який поєднує економічну ефективність, екологічну безпеку та соціальну відповідальність.

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств зумовлюють необхідність упровадження комплексних управлінських рішень, орієнтованих не лише на досягнення економічних результатів, а й на забезпечення екологічної безпеки, соціальної відповідальності та належної якості управління. У цьому контексті доцільним є застосування ESG-підходу (Environmental, Social, Governance) як інструменту забезпечення сталого розвитку СТОВ «Шумовецьке».

Реалізація запропонованих ESG-орієнтованих управлінських рішень сприятиме підвищенню економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної стабільності аграрного підприємства, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку аграрного сектору України.

Проведений аналіз структури витрат підприємства за 2022–2024 роки (табл. 2.7) засвідчив високу частку матеріальних затрат, зростання соціально орієнтованих витрат та суттєве скорочення непродуктивних статей. Це створює підґрунтя для формування цільових управлінських пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення конкурентних позицій підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – ESG–матриця управлінських пропозицій СТОВ «Шумовецьке»

ESG-компонента	Стаття витрат	ESG-індикатор	Поточне значення (2024 р.)	Цільове значення (2026 р.)	Управлінський ефект
E – Environmental	Матеріальні затрати	Частка матеріальних витрат у структурі	69,0 %	≤ 65 %	Зниження матеріаломісткості виробництва
		Витрати пального на 1 га	Високі	–10–12 %	Зменшення енерговитрат і викидів CO <sub>2</sub>
	Амортизація	Частка інвестицій у сучасну техніку	15,2 %	≥ 18 %	Підвищення енергоефективності екологізація виробництва
		Площа з ресурсозберігаючими технологіями	< 40 %	≥ 50 %	Збереження родючості ґрунтів
S – Social	Оплата праці	Частка витрат на оплату праці	12,9 %	14–15 %	Підвищення мотивації та продуктивності персоналу
	Соціальні відрахування	Соцвитрати на 1 працівника	Помірні	+20 %	Посилення соціального захисту працівників
	Оплата праці	Співвідношення зарплати до середньої регіональної	< 1,2	≥ 1,25	Зниження плинності кадрів
	Навчання персоналу	Частка працівників, охоплених навчанням	< 50 %	≥ 70 %	Розвиток людського капіталу
G – Governance	Інші операційні витрати	Частка непрямих витрат	0,1 %	≤ 1 %	Підвищення прозорості витрат
	Загальні витрати	Регулярність фінансового контролю	Епізодична	Щоквартальна	Підвищення керованості та планування
	Структура капіталу	Коефіцієнт автономії	0,76	≥ 0,70	Фінансова стабільність
	Оборотні активи	Коефіцієнт маневреності	0,52	≥ 0,55	Підвищення ліквідності та гнучкості управління

Для оцінки економічного ефекту запропонованих ESG-заходів використано метод зменшення матеріаломісткості та підвищення ефективності використання ресурсів (табл.3.7). Основні джерела ефекту:

1. Скорочення матеріальних витрат через впровадження ресурсозберігаючих технологій.
2. Економія пального за рахунок оновлення техніки.
3. Оптимізація непрямих витрат та підвищення прозорості фінансового контролю.

Таблиця 3.7 – Очікуваний економічний ефект від ESG-заходів на СТОВ «Шумовецьке» на 2026 р.

Напряв ESG	Заходи	Поточний рівень витрат (2024)	Очікуваний рівень після впровадження (2026)	Економія (тис. грн)	Коментар
E – Environmental	Зменшення матеріаломісткості	39 839	36 847 (-7,5 %)	2 992	Впровадження точного землеробства, оптимізація добрив
	Зниження витрат пального	10 000*	8 900 (-11 %)	1 100	Використання енергоефективної техніки
	Модернізація основних засобів	8 776	9 000 (+2,5 %)	–	Інвестиції забезпечують економію у паливі та матеріалах
S – Social	Підвищення ефективності персоналу	7 470	7 470	–	Ефект через зростання продуктивності (не прямо в грошах)
	Соціальні програми	1 591	1 909 (+20 %)	–	Інвестиції в розвиток персоналу та соцзахист
G – Governance	Оптимізація непрямих витрат	85	150	-65	Скорочення непотрібних витрат, контроль договорів
Разом чиста економія	–	–	–	4 027	За рахунок матеріальних та непрямих витрат

Таким чином, основний економічний ефект формується через зниження матеріаломісткості та економію пального, що забезпечує очікувану чисту

економію понад 4 млн грн. Соціальні витрати зростають, однак це є інвестицією в підвищення продуктивності, мотивації та соціальної стабільності. Оптимізація непрямих витрат та впровадження регулярного фінансового контролю підвищують керованість і прозорість підприємства. Реалізація ESG-заходів забезпечує баланс економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності, що відповідає принципам сталого розвитку аграрного підприємства.

Реалізація запропонованих заходів у межах екологічної складової ESG дозволить СТОВ «Шумовецьке» зменшити матеріаломісткість виробництва, оптимізувати використання паливно-енергетичних ресурсів та впровадити сучасні технології обробітку ґрунту. Це сприятиме зниженню негативного впливу на довкілля та підвищенню ефективності аграрного виробництва.

Соціальна складова управлінських пропозицій орієнтована на розвиток людського капіталу, підвищення рівня оплати праці та забезпечення соціальної стабільності в сільській місцевості. Зростання соціально орієнтованих витрат розглядається не як додаткове навантаження, а як довгострокова інвестиція у підвищення продуктивності праці та зменшення кадрових ризиків.

У межах управлінської складової ESG ключовий акцент робиться на вдосконаленні системи фінансового контролю, підтриманні оптимальної структури капіталу та збереженні прозорості витрат. Це забезпечить підвищення якості управлінських рішень і зміцнення фінансової стійкості СТОВ «Шумовецьке».

Отже, впровадження ESG-орієнтованих управлінських пропозицій дозволить СТОВ «Шумовецьке» забезпечити збалансований розвиток, поєднуючи економічну ефективність, екологічну відповідальність і соціальну стабільність. Запропоновані заходи створюють основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства та відповідають сучасним вимогам сталого розвитку аграрного сектору.

## Висновки до третього розділу

Дослідження показують, що для забезпечення сталості розвитку СТОВ «Шумовецьке» необхідно: впроваджувати європейські стандарти, інтегрувати інноваційні технології, залучати фінансові інструменти та розвивати корпоративну соціальну відповідальність. Використання стандартів ISO 14001 та ISO 50001 дозволяє систематично контролювати екологічні та енергетичні процеси, сприяє раціональному використанню ресурсів та зменшенню негативного впливу на довкілля.

Стратегічне управління СТОВ «Шумовецьке» має забезпечувати збалансоване поєднання економічної результативності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності, інтегруючи ресурсно-компетентнісний, інституційний підходи та враховуючи інтереси зацікавлених сторін. В свою чергу формування моделі управління сталим розвитком підприємства передбачає комплексну інтеграцію економічних, екологічних та соціальних складових у стратегію діяльності.

Для СТОВ «Шумовецьке» впровадження екоінновацій є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку, оскільки поєднує підвищення ефективності господарської діяльності з екологічною відповідальністю та соціальною орієнтацією. Застосування ресурсощадних технологій дає змогу оптимізувати використання води, енергії й добрив, знизити виробничі витрати та підвищити економічну стійкість підприємства в умовах зростання ресурсних обмежень.

Екологізація виробництва сприяє зміцненню конкурентних позицій СТОВ «Шумовецьке» завдяки відповідності сучасним стандартам якості та екологічної безпеки, що відкриває можливості для диверсифікації ринків збуту, зокрема на європейському напрямі. Водночас використання екологічно безпечних технологій зменшує негативний вплив на довкілля, сприяє збереженню ґрунтів, водних ресурсів і біорізноманіття.

## ВИСНОВКИ

В результаті виконання кваліфікаційної роботи можна зроби наступні висновки:

1. Узагальнюючи наявні наукові дослідження з питань сталого розвитку аграрного сектору та його складових, слід зазначити, що більшість авторів визначають цю категорію як інтегровану систему виробничих практик у рослинництві та тваринництві, яка відрізняється низкою довгострокових характеристик і цілей: забезпечення населення якісними харчовими продуктами; зниження рівня забруднення навколишнього середовища та поліпшення стану природних ресурсів, від яких залежить агровиробництво; оптимізація використання невідновлюваних і внутрішньогосподарських ресурсів; підтримка економічної життєздатності аграрного виробництва; підвищення рівня життя сільськогосподарських товаровиробників та суспільства в цілому.

2. У практиці дослідження результативності функціонування аграрних підприємств застосовується сукупність методичних підходів, серед яких ключове місце посідають фінансово-економічний, виробничо-технологічний і порівняльно-аналітичний аналізи, а також екологічна експертиза діяльності. Фінансово-економічний інструментарій спрямований на оцінювання рівня прибутковості, ефективності використання капіталу та інших індикаторів фінансового стану, що комплексно характеризують економічну спроможність підприємства. Виробничий аналіз фокусується на раціональності використання матеріальних, трудових і земельних ресурсів, а також на продуктивності праці, що створює підґрунтя для обґрунтування доцільності технологічних оновлень і організаційних трансформацій. Порівняльний підхід ґрунтується на зіставленні отриманих результатів з аналогічними показниками суб'єктів галузі або з динамікою власних досягнень у попередніх періодах, що дозволяє виявити конкурентні позиції підприємства, його потенційні переваги та проблемні зони розвитку.

3. Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств передбачає комплексний підхід, що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності. Вона охоплює низку послідовних етапів, серед яких аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення його місії, стратегічних цілей та ключових стейкхолдерів, розробка альтернативних сценаріїв і механізмів реалізації стратегії, а також постійний моніторинг і коригування обраних рішень. Після впровадження стратегії особливе значення має оцінка сталого розвитку підприємства. Огієнко А.Д. пропонує проводити таку оцінку через чотири взаємопов'язані етапи, що забезпечують комплексний та об'єктивний аналіз досягнень у сфері сталого розвитку.

4. СТОВ «Шумовецьке» є сільськогосподарським підприємством, що здійснює діяльність у сферах рослинництва та тваринництва. Підприємство має у своєму розпорядженні 2161 га землі, розділеної на 1190 ділянок, з яких значна частина орендована. До майнового комплексу входять 25 об'єктів нерухомості та 8 транспортних засобів, що забезпечує необхідну матеріально-технічну базу для виконання виробничих завдань.

У структурі рослинництва СТОВ «Шумовецьке» вирощує зернові культури (пшеницю, кукурудзу, ячмінь), технічні культури (соняшник, ріпак, сою) та цукровий буряк. Врожайність культур демонструє стабільні показники, що дозволяє забезпечувати продовольчу безпеку та формувати економічно стійкі результати. У тваринницькому напрямку підприємство утримує ВРХ, свиней та коней, виробляє молоко, що дозволяє диверсифікувати виробництво та підвищувати його стійкість. Для ефективного ведення господарства використовується власна сільськогосподарська техніка, включно з тракторами, комбайнами, посівними та бурякозбиральними машинами, а також обладнання для обслуговування тваринницьких процесів (доїльні установки, охолоджувачі молока, роздавачі кормів).

5. СТОВ «Шумовецьке» при прийнятті своїх управлінських рішень враховує цілі сталого розвитку та вживає практичні заходи, щоб імплементувати його принципи в усі свої бізнес-процеси. На даний час СТОВ «Шумовецьке»

прагне у своїй діяльності до сталого розвитку та працює над досягненням п'яти Цілей сталого розвитку: партнерство заради сталого розвитку; сталий розвиток міст і громад; якісна освіта; подолання бідності; захист та відновлення екосистем суші. СТОВ «Шумовецьке» реалізує принципи сталого розвитку на локальному рівні, поєднуючи економічну доцільність, соціальну відповідальність і екологічну обережність.

6. Аналіз фінансово-економічного стану СТОВ «Шумовецьке» за 2022–2024 роки показав, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, незважаючи на вплив зовнішніх економічних факторів. Збільшення чистого доходу від реалізації продукції у 2024 році на 22,1% свідчить про ефективне розширення виробничих обсягів та коригування цінової політики. Водночас зростання собівартості продукції у 2023–2024 роках (на 37,4% та 29,5% відповідно) відображає складну економічну ситуацію, зокрема підвищення цін на енергоресурси, насіння та паливо.

Фінансова стійкість СТОВ «Шумовецьке» характеризується зростанням власного капіталу та необоротних активів, зменшенням позикового капіталу та підвищенням коефіцієнта автономії.

Соціальна складова розвитку підприємства виявляється у стабільності кадрового складу та поступовому зростанні витрат на соціальні заходи і заробітну плату, що забезпечує підтримку працівників і формування позитивного іміджу підприємства. Однак зменшення чисельності персоналу у 2024 році через військові дії потребує додаткової уваги до соціальної відповідальності та умов праці.

Екологічна складова оцінювалася через дані про сільськогосподарський сектор Хмельницької області, до якого входить СТОВ «Шумовецьке». Зменшення обсягів викидів забруднюючих речовин, утворення відходів та скидів зворотних вод свідчить про певні позитивні тенденції, проте відсутність власної системи моніторингу екологічного впливу та недостатнє впровадження ресурсозберігаючих технологій залишаються проблемними аспектами

7. У сучасних умовах нестабільності економічного середовища та посилення конкурентного тиску традиційні підходи до управління аграрними

підприємствами виявляються недостатньо ефективними. Стратегічне управління СТОВ «Шумовецьке» має забезпечувати збалансоване поєднання економічної результативності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності, інтегруючи ресурсо-компетентнісний, інституційний підходи та враховуючи інтереси зацікавлених сторін. Використання принципів сталого розвитку, таких як стійкість, адаптивність, відтворювальна спроможність ресурсів та цифрова прозорість, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства. Рекомендовано застосування гнучких моделей управління, зокрема Agile-стратегії та екосистемного підходу, що забезпечують швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища.

8. Формування моделі управління сталим розвитком підприємства передбачає комплексну інтеграцію економічних, екологічних та соціальних складових у стратегію діяльності. Використання європейських стандартів, впровадження інноваційних технологій, залучення фінансових ресурсів та розвиток корпоративної соціальної відповідальності забезпечують системність і ефективність процесів. Інтегрована модель, що поєднує ESG-параметри, циркулярні практики та соціальне партнерство, створює синергійний ефект, підвищує прозорість діяльності та сприяє довгостроковій стабільності підприємства, одночасно відповідаючи вимогам європейського ринку та інституційного середовища.

9. Оптимізація екологічного управління та ресурсоефективності спрямована на впровадження екоінновацій, цифровізації виробничих процесів, енергозберігаючих технологій та принципів кругової економіки, що дозволяє зменшити негативний вплив на довкілля, підвищити ефективність використання ресурсів та зміцнити економічну стійкість підприємства. Впровадження таких практик для СТОВ «Шумовецьке» забезпечує конкурентні переваги, відкриває нові ринки збуту, підвищує екологічну відповідальність та сприяє інтеграції в європейські стандарти якості та безпеки продукції.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Прокопенко Н. Сталий розвиток аграрного сектора економіки: поняття, сутність, умови реалізації. *Економіка та суспільство*, (64). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-115>
2. Хаустова В. Є., Омаров Ш. А. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку суспільства. *Проблеми економіки*. № 1 (35), 2018. С. 265-273.
3. Харченко Т.О. Концептуальні підходи до сталого розвитку аграрного сектору економіки України в системі діючої державної політики. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2021 № 1 (71). С.69-74
4. Лопатинський, Ю. М., Годорюк, С. І. Детермінанти сталого розвитку аграрних підприємств: монографія. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2015. 220 с.
5. Клочан В. В. Сталий розвиток та концентрація виробництва сільськогосподарських підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. ХНТУСГ. Харків 2013. Вип. 137. С.117-125.
6. Чайківський І. А. Механізми забезпечення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2014. № 6 [55]. С.108-114.
7. Попова О.Л. Сталий розвиток агросфери України: політика і механізми / О.Л. Попова // НАН України; Ін-т екон. та прогнозів. НАН України. – К., 2009. – 352 с.
8. Ярмоленко Ю. О. Сталий розвиток аграрного сектору економіки та його економічне забезпечення. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/22\\_2015/25.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2015/25.pdf)
9. Шубравська О. В. Чинники та індикатори сталого розвитку агросфери. *Економіка АПК*. 2005. № 12. С. 15–20.

10. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року: резолюція Генеральної Асамблеї ООН від 25.09.2015р. URL: [https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/Agenda2030\\_UA.pdf](https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/Agenda2030_UA.pdf)

11. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 №722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

12. Цілі сталого розвитку та Україна: єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>

13. Гриб Є. Чинники ризиків сталого розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-94>

14. Польська Л.О. Механізми державного управління сталим розвитком аграрного сектора та сільських територій. *Ефективність державного управління*. 2020. Вип. 3 (64). Ч. 1. С.136-149

15. Дребот О.І., Демянок О.С. Методичний інструментарій та організаційно-економічні механізми забезпечення сталого розвитку аграрного сектору. *Збалансоване природокористування*. 2024. №4. С.5-14

16. Кифяк В., Дубінський Р. Інституційна система сталого розвитку аграрного сектора: механізм адаптації в умовах флуктуацій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1(48), С. 220-227. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-31>

17. Еколого-економічні засади збалансованого аграрного виробництва та використання природних ресурсів агросфери: монографія / за наук. ред. Акад. НААН О.І. Фурдичка. Київ: ДІА, 2022. 408 с.

18. Теплюк М.А., Дмитренко А.В. Ентропійні аспекти та обґрунтування напрямів забезпечення сталого розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №3 (54). С.64-71

19. Голуб І. Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. №2 (53), 2025. С.231-236 URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-31>

20. Тульчинський Р. Формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-75>

21. Огієнко А. Д. Теоретико-методичне забезпечення оцінки сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 303 – 307. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-53>

22. Лагодієнко В.В., Чайковська М.А., Лагодієнко В.В. Сталий розвиток агропродовольчої сфери Причорноморського регіону. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 3. С. 93-101 URL: <https://ujae.org.ua/stalyj-rozvytok-agroprodovolchoyi-sfery-prychornomorskogo-regionu/>

23. Добровольський, В., Безсонов, Є., Непеїна, В., Крисінська, Д., Сербулова, Н. Стратегії сталого розвитку: навч. посіб. Миколаїв. 2021. 160 с

24. Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Шумовецьке». URL: <https://tripoli.land/ua/farmers/hmelnitskaya/hmelnitskiy/shumovetske-31998812>

25. Про колективне сільськогосподарське підприємство: Закон України від 14.02.92. №2115-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2114-12#Text>

26. Статут СТОВ «Шумовецьке»

27. Стоянець Н.В. Управління сталим розвитком аграрного сектора економіки: кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Сумський державний університет, Суми, 2019. 415 с.

28. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.

29. Економіка аграрного виробництва та менеджмент : курс лекцій / уклад. Т. Г. Олійник. Миколаїв: МНАУ, 2025. 102 с

30. Горбась І. М., Дубенчук С. А. Практика управління агрохолдингом на засадах сталого розвитку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14836734>

31. Хахалєв Д.О. Оцїнка забезпеченостї сталого розвитку підприємства. Бізнесінформ № 5. 2024. С.338-344
32. СТОВ «Шумовецьке». URL: <https://opendatabot.ua/c/31998812>
33. СТОВ «Шумовецьке». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/31998812/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31998812/)
34. Стан навколишнього природного середовища Хмельницької області у 2024р. URL: <https://www.adm-km.gov.ua/wp-content/uploads/2025/08/Регіональна-доповідь-Стан-навколишнього-природного-середовища-Хмельницької-області-у-2024-пдф.pdf>
35. Татарчук А.О.. Формування стратегії управління аграрним підприємством. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет». Київ, 2025. 215 с.
36. European Commission. Key policy objectives of the CAP 2023–27 URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance/key-policy-objectives-cap-2023-27\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance/key-policy-objectives-cap-2023-27_en)
37. Sustainable agricultural practices and methods. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/sustainability/environmental-sustainability/sustainable-agricultural-practices-and-methods\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/sustainability/environmental-sustainability/sustainable-agricultural-practices-and-methods_en)
38. Ступка В. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-181>
39. Broyaka A., Dankevych V., Dodd E., Welsh C. Blueprint for an Agricultural Recovery Plan for Ukraine URL: <https://www.csis.org/analysis/blueprint-agricultural-recovery-plan-ukraine>
40. World Bank. Ensuring a Brighter Future for Ukraine’s Smallholder Farmers URL: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2025/10/22/ensuring-brighter-future-for-ukraines-smallholder-farmers>

41. Старов О.С. Еволюція методологічних підходів до стратегічного управління від класичних концепцій до адаптивних моделей. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип.71. С.7

42. Некрасова Л.А., Таха М.Х. Формування стратегії сталого розвитку підприємства в контексті євроінтеграційних процесів. *Інвестиції: практика та досвід* № 12/2024. С.60-65

43. Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Т. 31. № 6. С. 136–141.

44. Овсяк Н.В., Афанас'єва І.І. Звітність зі сталого розвитку: сучасний стан та перспективи впровадження. *Удосконалення обліку та звітності*. 2025. №1. С.113-121

45. Вакулішина І.М. Сталий розвиток та маркетингові товарні стратегії аграрних підприємств. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти*. Міжнародна науково-практична конференція, 19 березня 2025 року. С.90-92

46. Скорик М., Мужайло Р. Модель сталого розвитку агробізнесу: синергія циркулярності, ESG-стандартів і соціального партнерства. *Український економічний часопис*. 2025. №9. С. 136–142.

47. Глущенко А. Розвиток циркулярної економіки в ЄС: тренди, виклики і перспективи. *Український економічний часопис*, (9), 2025. С.14–19. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-2>

48. Серов І. В. Сталий розвиток агробізнесу через впровадження екоінновацій . *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 407 – 411.

49. Сталий розвиток у сільському господарстві: 7 практик 2025. URL: <https://farmonaut.com/blogs/sustainable-development-in-agriculture-7-practices-2025>

50. 5 ways to reduce food loss and waste through a circular economy. URL: <https://climatepromise.undp.org/news-and-stories/5-ways-reduce-food-loss-and-waste-through-circular-economy>

51. Avinash Goyal, Ed Lock, Deepak Moorthy, and Ranali Perera. Saving Southeast Asia's crops: Four key steps toward food security. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/saving-southeast-asias-crops-four-key-steps-toward-food-security>

52. Electricity access continues to improve in 2024 – after first global setback in decades. URL: <https://www.iea.org/commentaries/electricity-access-continues-to-improve-in-2024-after-first-global-setback-in-decades>

53. Avoided Emissions in the Agriculture & Food Sector. URL: <https://www.wbcsd.org/resources/avoided-emissions-in-the-agriculture-food-sector/>

54. Alana Craigen. For a truly circular economy, we need to listen to indigenous voices. URL: <https://www.undp.org/blog/truly-circular-economy-we-need-listen-indigenous-voices>

55. Carbon Footprint Reduction – 10 ideas for food companies to reduce. URL: <https://biocode.io/carbon-footprint-reduction/>

56. Reducing emissions from livestock through sustainable management practices. URL: <https://foodforwardndcs.panda.org/food-production/reducing-emissions-from-livestock-through-sustainable-management-practices/>

57.5 Sustainable Techniques for Agricultural Waste Management. URL: [https://www.homebiogas.com/blog/agricultural-waste-management/?srsltid=AfmBOop6UhsBOpQt4-Q8gEL5ReP6jZI4\\_c16cCEN2uhmwND2hfrsbiGM](https://www.homebiogas.com/blog/agricultural-waste-management/?srsltid=AfmBOop6UhsBOpQt4-Q8gEL5ReP6jZI4_c16cCEN2uhmwND2hfrsbiGM)

58. Надводнюк О.О. Теоретико-методичні аспекти управління сталим розвитком сільськогосподарських підприємств. Економіка та управління АПК. No 2. 2022. С. 24–136. URL: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2022-177-2-124-136>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Цілі сталого розвитку

## Ціль сталого розвитку №2 закликає конкретно:

**«покінчити з голодом, досягти продовольчої безпеки та покращити харчування, а також сприяти сталому сільському господарству».**

ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦЬОЇ МЕТИ ОРГАНІЗАЦІЯ ОБ'ЄДНАНИХ НАЦІЙ ВИЗНАЧИЛА НИЗКУ КОНКРЕТНИХ ЦІЛЕЙ (ДИВ. 2.1-2.5), А ТАКОЖ ЗАСОБИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ (ДИВ. 2.A-2.C) .

ДЕТАЛЬНІШЕ ОЗНАЙОМТЕСЯ З ЦІЛЛЮ 2 ТУТ:

### Голод

2.1. «до 2030 року покінчити з голодом і забезпечити всім людям, зокрема бідним та людям у вразливому становищі, включаючи немовлят, доступ до безпечної, поживної та достатньої кількості їжі протягом усього року»



### Недоїдання

2.2. «до 2030 року покінчити з усіма формами недоїдання, включаючи досягнення до 2025 року міжнародно узгоджених цілей щодо затримки росту та виснаження у дітей віком до п'яти років, а також задовольнити потреби в харчуванні дівчаток-підлітків, вагітних та жінок, що годують грудьми, а також людей похилого віку»



### Продуктивність та доходи

2.3. «подолати сільськогосподарську продуктивність та доходи дрібних виробників продуктів харчування, зокрема жінок, корінних народів, сімейних фермерських господарств, скотарів та рибалок, зокрема шляхом забезпечення безпечного та рівного доступу до землі, інших виробничих ресурсів та ресурсів, знань, фінансових послуг, ринків та можливостей для створення доданої вартості та зайнятості поза сільським господарством»



### Сталий розвиток та стійкість

2.4. «забезпечити стійкі системи виробництва продуктів харчування та впровадити стійкі сільськогосподарські практики, які підвищують продуктивність і виробництво, допомагають підтримувати екосистеми, зміцнюють здатність до адаптації до зміни клімату, екстремальних погодних умов, посухи, повеней та інших стихійних лих, а також поступово покращують якість землі та ґрунту»



### Інвестиції

2.a. «Збільшити інвестиції, зокрема шляхом посилення міжнародного співробітництва, у сільську інфраструктуру, сільськогосподарські дослідження та консультаційні послуги, розробку технологій та генні банки рослин і тварин з метою підвищення виробничого потенціалу сільського господарства в країнах, що розвиваються, зокрема в найменш розвинених країнах»



### Торгівля

2.b. «Виправити та запобігти торговельним обмеженням і спотворенням на світових сільськогосподарських ринках, зокрема шляхом паралельного скасування всіх форм експортних субсидій на сільськогосподарську продукцію та всіх експортних заходів з еквівалентним ефектом, відповідно до мандату Доського раунду переговорів з розвитку»



### Товарні ринки

2.c. «вжити заходів для забезпечення належного функціонування ринків продовольчих товарів та їхніх похідних і сприяти своєчасному доступу до ринкової інформації, зокрема щодо продовольчих резервів, з метою обмеження надзвичайної волатильності цін на продукти харчування»



## Досягнення цілей сталого розвитку просто буде неможливим без сильного та сталого сільськогосподарського сектору.

Наша продовольча система не лише безпосередньо впливає на голод і недоїдання, вона також пов'язана з іншими проблемами розвитку, які розглядаються в рамках Цілей сталого розвитку.

*ДІЗНАЙТЕСЯ ПРО ЗВ'ЯЗОК СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА З БАГАТЬМА З 17 ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУТ:*

### Ціль 1

#### Подолання бідності

Сільське населення становить найбільший сегмент крайньої бідності у світі – понад 80% від загальної кількості. Зростання сільського господарства щонайменше вдвічі ефективніше у скороченні бідності, ніж у будь-якому іншому секторі.



### Ціль 4

#### Освіта

Сільськогосподарські консультації дозволяють фермерам отримати доступ до навичок, інструментів, ресурсів та знань, необхідних їм для процвітання.



### Ціль 5

#### Гендерна рівність

Жінки-фермери виробляють на 20-30% менше, ніж чоловіки, головним чином через різницю в доступі до ресурсів та їх використанні. Жінки виробляють понад половину продуктів харчування у світі, тому подолання цього розриву може зменшити глобальний голод на цілих 17%.



### Ціль 7

#### Використання енергії

Очікується, що до 2030 року попит на енергію зросте на цілих 50%, головним чином за рахунок попиту країн, що розвиваються. Більше сільськогосподарських культур, ймовірно, буде перенаправлено на використання як біопаливо, подвоївши або навіть потроївши частку від загального споживання.



### Ціль 8

#### Економічне зростання та зайнятість

Сільське господарство є рушієм економічного зростання в сільській місцевості, що сприяє забезпеченню інтересів бідних. Підприємництво в сільському та харчовому секторах може створювати робочі місця та зростання. Дізнайтеся, для кого...



### Ціль 12

#### Стале споживання та виробництво

Очікується, що середнє споживання на душу населення зростатиме до 2030 року, незважаючи на зростання населення. Водночас близько третини вироблених продуктів харчування викидається.



**Ціль 13****Зміна клімату**

До 2030 року потенціал сільського господарства щодо скорочення викидів вуглецю може сягнути 7,5% від загального обсягу світових викидів, залежно від ціни на вуглець та впровадження заходів щодо підвищення продуктивності сільського господарства.

**Ціль 15****Управління екосистемами**

Підвищення ефективності використання сільськогосподарських угідь може допомогти задовольнити зростаючий світовий споживчий попит, мінімізуючи втрати природних середовищ існування та лісів для додаткового обробітку.



Статут СТОВ «Шумовецьке»

Затверджено  
Протоколом № 01/22  
Загальних зборів учасників  
Сільськогосподарського товариства з  
обмеженою відповідальністю  
«ШУМОВЕЦЬКЕ» від 02 червня 2022  
року

**СТАТУТ**  
**Сільськогосподарського**  
**товариства з обмеженою відповідальністю**  
**«ШУМОВЕЦЬКЕ»**  
**(нова редакція)**

м. Хмельницький, 2022 рік

СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ШУМОВЕЦЬКЕ» (надалі іменується "Товариство") діє на підставі та у повній відповідності до Цивільного та Господарського кодексів України, інших чинних законодавчих та нормативних актів України, а також цього Статуту (при цьому в регулюванні діяльності Товариства перевага надається чинному законодавству України).

### 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1 СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ШУМОВЕЦЬКЕ» створене шляхом об'єднання майна учасників та їх участі в підприємницькій діяльності Товариства з метою одержання прибутку.

1.2. Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки у банківських установах, круглу печатку, бланки, іншу атрибутику юридичної особи, може від свого імені укладати договори, набувати майнові та пов'язані з ними немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в суді, господарському суді, третейському суді.

1.3. Товариство у своїй діяльності керується чинним законодавством України, цим Статутом, а також внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними актами Товариства.

1.4. Товариство може відкривати філії, представництва та інші відокремлені підрозділи, затверджувати відповідні положення про них.

### 2. НАЙМЕНУВАННЯ ТОВАРИСТВА

2.1. Повне найменування Товариства:

Українською мовою:

СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ШУМОВЕЦЬКЕ».

2.2. Скорочене найменування Товариства:

Українською мовою: СТОВ «ШУМОВЕЦЬКЕ».

### 3. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТОВАРИСТВА ТА УЧАСНИКІВ

3.1. Товариство відповідає за своїми зобов'язаннями всім майном, на яке відповідно до закону може бути звернено стягнення на вимогу кредиторів.

3.2. Товариство не відповідає за зобов'язаннями держави, держава не відповідає за зобов'язаннями Товариства.

3.3. Товариство не несе відповідальності за зобов'язаннями Учасників.

3.4. Учасники не відповідають за зобов'язаннями Товариства, але несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю Товариства, у межах вартості своїх вкладів. Учасники, які не повністю внесли вклади, несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями Товариства у межах вартості невнесеної частини вкладу кожного з учасників.

3.5. Товариство не відповідає за зобов'язаннями створених ним юридичних осіб, а вони не відповідають за зобов'язаннями Товариства, крім випадків, передбачених чинним законодавством України.

### 4. МЕТА ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

4.1. Товариство створюється з метою отримання прибутку шляхом здійснення виробництва, торговельної та посередницької діяльності, виконання робіт та надання послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

4.2. Предметом діяльності товариства є:

- Виробництво, переробка сільськогосподарської і харчової продукції, її закупівля (в тому числі у населення за готівку) та реалізація (з продуктів тваринництва, рибацтва, бджільництва тощо);
- Вирощування зернових та технічних культур;
- Сільське господарство;
- Рослинництво;
- Тваринництво;
- Розведення інших тварин;
- Надання послуг у тваринництві;

- Рибальство, рибництво та пов'язані з ними послуги;
- Овочівництво, декоративне садівництво та вирощування продукції розсадників;
- Виробництво м'ясних продуктів;
- Оптова та роздрібна торгівля живими тваринами;
- Оптова та роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами;
- Виробництво та закупівля товарів широкого вжитку та спеціалізованої продукції та подальша їх реалізація в Україні та за кордоном з оплатою в національній та іноземній валюті;
- Виробництво та реалізація високоякісних та екологічночистих продуктів харчування;
- Виробництво товарів у галузі легкої, текстильної та харчової промисловості;
- Виготовлення пива, алкогольних напоїв;
- Виготовлення та реалізація безалкогольних напоїв;
- Виконання будівельних, проєктних, ремонтних, оздоблюваних, монтажних та сантехнічних робіт;
- Виробництво сільськогосподарської техніки;
- Роздрібна торгівля сільхоз продукцією;
- Оптова торгівля сільхоз продукцією;
- Закупівля і оптово-роздрібна торгівля металами та сировиною для їх виробництва;
- Здійснення маркетингової, лізингової, брокерської, дилерської діяльності;
- Здійснення операцій по експорту-імпорту сировини, матеріалів, продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання;
- Здійснення транспортно-експедиційного обслуговування населення та підприємств;
- Інформаційно-консультативні послуги.
- Консалтинг
- Міжнародне перевезення пасажирів і вантажів автомобільним транспортом;
- Надання транспортних послуг по перевезенню громадян та вантажів на Україні і за її межами автомобільним транспортом.
- Надання транспортно-експедиційних послуг при перевезеннях зовнішньоторговельних і транзитних вантажів;
- Оптова та роздрібна торгівля алкогольними напоями та тютюновими виробами;
- Оптова та роздрібна торгівля нафтопродуктами, паливно-мастильними матеріалами;
- Оптова, роздрібна та комісійна торгівля транспортними засобами, запасними та комплектуючими частинами до них, обладнанням, приладами, інструментами для технічного обслуговування транспортних засобів;
- Переробка металів та сировини;
- Побутові послуги;
- Послуги прокату, оренди, ремонту, заправки та технічного обслуговування транспортних засобів;
- Послуги у сфері громадського харчування;
- Роздрібна торгівля медичними та ортопедичними виробами;
- Промислове та цивільне будівництво, в тому числі в сільській місцевості;
- Ремонт та обслуговування сільськогосподарської техніки;
- Ремонт та реставраційні роботи;
- Роздрібна торгівля виробами з дорогоцінних металів та каміння, біжутерії вітчизняного та іноземного виробництва;
- Розробка проєктно-кошторисної документації, комплектація та пусконаладжені роботи виробничих комплексів;
- Сєрвісне обслуговування та ремонт комп'ютерної техніки;
- Створення оптово-роздрібних підприємств ( в т.ч. кіосків) торгівлі і послуг населенню, в т.ч. і валютних ( у разі одержання відповідних ліцензій);
- Створення та експлуатація автозаправних станцій;
- Торговельно-закупівельна діяльність на базі власних та орендованих торговельних площ;

Товариство здійснює інші види діяльності, не заборонені законодавством України, та отримує ліцензії на окремі види діяльності, якщо це необхідно, згідно з чинним законодавством.

## **5. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ ТОВАРИСТВА ТА ЙОГО УЧАСНИКІВ**

### **5.1. Учасники Товариства мають право:**

- Брати участь в управлінні справами Товариства.
- Отримувати частку прибутку від діяльності Товариства. Таке право мають особи, які є Учасниками Товариства на початок виплати відповідних платежів.
- Приймати участь в діяльності Товариства на підставі трудового договору (контракту) за договором цивільно-правового характеру.
- Висувати на розгляд органів управління Товариства пропозиції з питань діяльності Товариства.
- Придбавати у пріоритетному порядку продукцію, роботи та послуги, що виробляються Товариством.
- Одержувати дані та відомості щодо діяльності Товариства, стану його майна, розмірів прибутків та збитків. На вимогу Учасника Товариство зобов'язане надавати йому для ознайомлення річні баланси, звіти Товариства про його діяльність, протоколи зборів.
- Обирати та бути обраними до органів управління Товариства.
- Здійснювати відчуження часток у статутному капіталі Товариства.
- Вийти з Товариства у встановленому порядку.
- Набувати інших прав, передбачених чинним законодавством України.

### **5.2. Учасники Товариства зобов'язані:**

- Додержуватися установчого документа Товариства (цього Статуту), виконувати рішення Загальних зборів Учасників і інших органів управління Товариства.
- Виконувати свої зобов'язання перед Товариством.
- Не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність Товариства.
- Сприяти Товариству в його діяльності.
- Своєчасно вносити вклади у розмірі, порядку та у спосіб, що передбачені цим Статутом.
- Утримуватися від всілякої діяльності, яка може заподіяти шкоду Товариству.
- Нести інші обов'язки, що передбачені чинним законодавством України.

### **5.3. Для виконання завдань та досягнення цілей, передбачених Статутом, Товариство має право:**

- Від свого імені вчиняти правочини (договори, контракти), в тому числі договори купівлі-продажу, міни (бартеру), підяду, оренди, схову, доручення, застави тощо, набувати майнові та особисті немайнові права, виступати позивачем та відповідачем в суді, господарському й третейському суді, арбітражі, здійснювати інші дії, що не суперечать чинному в Україні законодавству.
- Випускати, реалізувати, купувати цінні папери.
- Страхувати власне майно.
- Передавати юридичним та фізичним особами, в тому числі безкоштовно, продавати, обмінювати, здавати в оренду, надавати у тимчасове користування споруди, обладнання, транспортні засоби та інші матеріальні цінності.
- Створювати на території України та за її межами філії і представництва, засновувати в установленому порядку свої підприємства та брати участь в заснуванні та діяльності господарських товариств і об'єднань, в тому числі спільно з іноземними особами.
- Самостійно встановлювати ціни на товари, роботи та послуги, що реалізуються,

виконуються та надаються Товариством.

- Направляти, в тому числі і за кордон, у відрядження для стажування і на перепідготовку фахівців для навчання і ознайомлення з досвідом організації діяльності фірм, бірж, банків тощо, приймати участь у переговорах, встановлювати ділові контакти.

- Залучати для виконання робіт (надання послуг) фахівців, в тому числі і іноземних, на підставі договору підряду, доручення, трудових договорів та інших договорів з оплатою праці за домовленістю сторін.

- На підставі довіреностей здійснювати представництво інтересів юридичних та фізичних осіб як українських, так і іноземних.

- Відраховувати кошти на будівництво житла, об'єктів соціально-культурного і побутового призначення для Учасників і працівників Товариства.

- Користуватися на договірній основі банківським кредитом та надавати банку право використовувати свої вільні грошові кошти.

- Приймати на роботу працівників на умовах трудових договорів (контрактів), самостійно встановлювати для своїх працівників додаткові відпустки та інші пільги, не заборонені чинним законодавством України.

- За встановленим порядком вступати до зовнішньоекономічних відносин, самостійно проводити експортно-імпорتنі операції.

- Отримувати позику від Учасників та інших фізичних та юридичних осіб у встановленому законодавством України порядку.

- Надавати безпроцентні позики працівникам та Учасникам в порядку, передбаченому законодавством.

- Товариство може також здійснювати і інші права, що не заборонені чинним законодавством України

#### 5.4. Товариство зобов'язане:

- Охороняти навколишнє середовище від забруднення та інших шкідливих впливів.

- Забезпечувати безпеку виробництва, санітарно-гігієнічні норми і вимоги щодо захисту здоров'я працівників, населення і споживачів продукції.

- Виконувати інші обов'язки, що передбачені чинним законодавством України.

### **6. СТАТУТНИЙ КАПІТАЛ**

6.1 Для забезпечення діяльності Товариства Статутний капітал Товариства може утворюватись з грошових коштів, матеріальних цінностей (будинки, споруди, обладнання тощо), користування землею, водою та іншими природними ресурсами, а також будь-якими майновими та немайновими правами (в тому числі на інтелектуальну власність).

#### 6.2. Порядок внесення Учасником вкладу до Статутного капіталу Товариства:

Кожен учасник товариства повинен повністю внести свій вклад протягом шести місяців з дати державної реєстрації товариства.

6.3. Учасник Товариства має право продати або іншим чином відступити свою частку (її частину) одному чи кільком Учасникам цього ж Товариства або третім особам. Учасники користуються переважним правом придбання частки (її частини) Учасника, який її відступив пропорційно до розмірів їх часток у Статутному капіталі Товариства або в іншому погодженому між ними розмірі.

6.4. Частка Учасника Товариства може бути відчужена до її повної сплати лише у тій частині, в якій її сплачено.

6.5. При передачі частки (її частини) третій особі відбувається одночасний перехід до неї всіх прав та обов'язків, що належали Учаснику, який відступив її повністю або частково.

6.6. Товариство має право придбавати частки у власному статутному капіталі без його зменшення на розмір такої частки лише за умови, що на день такого придбання товариство сформує резервний капітал у розмірі ціни придбання викупленої частки, який не може використовуватися для здійснення виплат на користь учасників такого товариства. Відплатний договір про набуття товариством частки у власному статутному капіталі укладається лише за одностайним рішенням загальних зборів учасників, у яких взяли участь

всі учасники товариства. Частки, що належать товариству, не враховуються при визначенні результатів голосування на загальних зборах учасників при розподілі прибутку товариства, а також при розподілі майна товариства у разі його ліквідації. У разі придбання частки (частини частки) учасника самим товариством без зменшення статутного капіталу товариства воно зобов'язане здійснити відчуження такої частки відплатно не пізніше ніж через один рік з дня придбання частки (частини частки).

6.7. Товариство має право зменшити свій статутний капітал. У разі зменшення номінальної вартості часток усіх учасників товариства співвідношення номінальної вартості їхніх часток повинно зберігатися незмінним.

6.8. Після прийняття рішення про зменшення статутного капіталу товариства його виконавчий орган протягом 10 днів має письмово повідомити кожного кредитора, вимоги якого до товариства не забезпечені заставою, гарантією чи порукою, про таке рішення.

6.9. Збільшення статутного капіталу товариства допускається лише після внесення всіма учасниками товариства своїх вкладів у повному обсязі. Збільшення статутного капіталу товариства, яке володіє часткою у власному статутному капіталі, не допускається. При збільшенні статутного капіталу за рахунок додаткових вкладів номінальна вартість частки учасника товариства може бути збільшена на суму, що дорівнює або менша за вартість додаткового вкладу такого учасника.

6.10. Учасники товариства можуть збільшити статутний капітал товариства без додаткових вкладів за рахунок нерозподіленого прибутку товариства. У разі збільшення статутного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку товариства без залучення додаткових вкладів склад учасників товариства та співвідношення розмірів їхніх часток у статутному капіталі не змінюються.

#### **7. РОЗПОДІЛ ПРИБУТКІВ ТА ЗБИТКІВ**

7.1. Чистий прибуток, одержаний після сплати процентів по кредитах банків, сплати податків інших платежів до бюджету, залишається у повному розпорядженні Товариства, яке визначає напрями його використання.

7.2. Виплата дивідендів здійснюється за рахунок чистого прибутку товариства особам, які були учасниками товариства на день прийняття рішення про виплату дивідендів, пропорційно до розміру їхніх часток.

7.3. Товариство виплачує дивіденди грошовими коштами, якщо інше не встановлено одностайним рішенням загальних зборів учасників, у яких взяли участь всі учасники товариства.

7.4. Дивіденди можуть виплачуватися за будь-який період, що є кратним кварталу, якщо інше не передбачено статутом.

7.5. Виплата дивідендів здійснюється у строк, що не перевищує шість місяців з дня прийняття рішення про їх виплату, якщо інший строк не встановлений статутом товариства або рішенням загальних зборів учасників.

7.6. Посадові особи товариства, винні у введенні в оману учасників товариства щодо його фінансового стану, зокрема шляхом подання (включення) недостовірної інформації до документів товариства, що призвело до здійснення неправомірних виплат, несуть разом з учасниками солідарну відповідальність за зобов'язанням щодо повернення виплат товариству.

#### **8. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВОМ ТА ЇХ ПОСАДОВІ ОСОБИ**

8.1. Органами управління товариства є Загальні збори учасників та виконавчий орган.

8.2. Загальні збори учасників є вищим органом товариства.

8.3. Кожен учасник товариства має право бути присутнім на загальних зборах учасників, брати участь в обговоренні питань порядку денного і голосувати з питань порядку денного загальних зборів учасників.

8.4. Кожен учасник товариства на загальних зборах учасників має кількість голосів, пропорційну до розміру його частки у статутному капіталі товариства, якщо інше не передбачено статутом.

8.5. Загальні збори учасників можуть вирішувати будь-які питання діяльності товариства.

8.6. До виключної компетенції Загальних Зборів учасників належать:

- 1) визначення основних напрямів діяльності товариства;
- 2) внесення змін до статуту товариства, прийняття рішення про здійснення діяльності товариством на підставі модельного статуту;
- 3) зміна розміру статутного капіталу товариства;
- 4) затвердження грошової оцінки негрошового вкладу учасника;
- 5) перерозподіл часток між учасниками товариства у випадках, передбачених цим Законом;
- 6) обрання та припинення повноважень наглядової ради товариства або окремих членів наглядової ради, встановлення розміру винагороди членам наглядової ради товариства;
- 7) обрання одноосібного виконавчого органу товариства або членів колегіального виконавчого органу (всіх чи окремо одного або декількох з них), встановлення розміру винагороди членам виконавчого органу товариства;
- 8) визначення форм контролю та нагляду за діяльністю виконавчого органу товариства;
- 9) створення інших органів товариства, визначення порядку їх діяльності;
- 10) прийняття рішення про придбання товариством частки (частини частки) учасника;
- 11) затвердження результатів діяльності товариства за рік або інший період;
- 12) розподіл чистого прибутку товариства, прийняття рішення про виплату дивідендів;
- 13) прийняття рішень про виділ, злиття, поділ, приєднання, ліквідацію та перетворення товариства, обрання комісії з припинення (ліквідаційної комісії), затвердження порядку припинення товариства, порядку розподілу між учасниками товариства у разі його ліквідації майна, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, затвердження ліквідаційного балансу товариства;
- 14) прийняття інших рішень, віднесених цим Законом до компетенції загальних зборів учасників.

#### **8.7. Загальні Збори учасників скликаються**

- 1) з ініціативи виконавчого органу товариства;
- 2) на вимогу учасника або учасників товариства, які на день подання вимоги в сукупності володіють 10 або більше відсотками статутного капіталу товариства.

**8.8.** Вимога про скликання Загальних Зборів учасників подається виконавчому органу товариства в письмовій формі із зазначенням запропонованого порядку денного. У разі скликання Загальних Зборів учасників з ініціативи учасників товариства така вимога повинна містити інформацію про розмір часток у статутному капіталі товариства, що належать таким учасникам. Разом з питаннями, запропонованими для включення до порядку денного загальних зборів учасників особою, яка вимагає скликання таких зборів, виконавчий орган товариства з власної ініціативи може включити до нього додаткові питання.

**8.9.** Учасники товариства беруть участь у Загальних Зборах учасників особисто або через своїх представників.

**8.10.** Загальні Збори учасників передбачають спільну присутність учасників товариства в одному місці для обговорення питань порядку денного або можуть проводитися у режимі відеоконференції, що дозволяє бачити та чути всіх учасників Загальних Зборів учасників одночасно.

**8.11.** Усі витрати на підготовку та проведення Загальних Зборів учасників несе товариство. Якщо Загальні Збори учасників ініційовані учасником товариства, витрати на підготовку та проведення таких Загальних Зборів учасників несе учасник товариства, який ініціює їх проведення, якщо інше рішення не прийнято Загальними Зборами учасників.

**8.12.** Загальні Збори учасників проводяться за місцезнаходженням товариства.

**8.13.** Рішення Загальних зборів учасників приймаються відкритим голосуванням.

**8.14.** Рішення з питань, передбачених пунктами 2, 3, 13 частини 9.6. Розділу 9 цього Статуту приймаються трьома чвертями голосів усіх учасників товариства, які мають право голосу з відповідних питань.

**8.15.** Рішення Загальних Зборів учасників з питань, передбачених пунктами 4, 5, 9, 10 частини 9.6. Розділу 9 цього статуту приймаються одностайно всіма учасниками товариства, які мають право голосу з відповідних питань.

**8.16.** Рішення Загальних Зборів учасників з усіх інших питань приймаються більшістю голосів усіх учасників товариства, які мають право голосу з відповідних питань.

8.17. У товаристві, що має одного учасника, рішення з питань, що належать до компетенції Загальних Зборів учасників, приймаються таким учасником товариства одноособово та оформлюються письмовим рішенням такого учасника.

8.18. Функції управління товариством покладаються на директора, про що приймається одностороннє рішення учасниками товариства. До компетенції такого директора належить вирішення всіх питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів учасників. Директор товариства підзвітний Загальним Зборам учасників та організовує виконання їх рішень.

8.19. Обраний Загальними Зборами учасників товариства директор, на якого покладаються управлінські функції може діяти від імені товариства без довіреності.

8.20. Директор вирішує всі питання оперативно-господарської діяльності Товариства, у тому числі:

- забезпечує виконання планів роботи Товариства;
- затверджує ціни на послуги та продукцію, що реалізуються Товариства;
- розпоряджується майном Товариства в порядку передбаченому цим Статутом;
- видає інструкції, накази, розпорядження та інші акти щодо діяльності Товариства, з усіх питань діяльності Товариства, за винятком тих, що належать до виключної компетенції Зборів Учасників;
- видає довіреності від імені Товариства;
- відкриває у банках розрахунковий та інші рахунки Товариства, має право першого підпису на банківських та інших фінансових документах Товариства;
- представляє Загальним Зборам Учасників річний звіт та баланс Товариства;
- приймає на роботу та звільняє працівників Товариства;
- приймає рішення про відрядження працівників Товариства;
- організовує бухгалтерський облік та звітність Товариства;
- укладає будь-які договори та інші юридичні акти
- ін.

## **9. ВСТУП ТА ВИХІД УЧАСНИКА З ТОВАРИСТВА**

9.1. Фізичні та юридичні особи можуть вступити до складу Учасників Товариства в разі коли вони набули прав власності на частку у Статутному капіталі Товариства у порядку, передбаченому цим Статутом та чинним законодавством України, а також при збільшенні його Статутного капіталу. Питання щодо вступу третіх осіб до Товариства вирішуються Загальними зборами учасників Товариства.

9.2. Учасник товариства, частка якого у статутному капіталі товариства становить менше 50 відсотків, може вийти з товариства у будь-який час без згоди інших учасників.

9.3. Учасник товариства, частка якого у статутному капіталі товариства становить 50 або більше відсотків, може вийти з товариства за згодою інших учасників.

9.4. Якщо для виходу учасника необхідна згода інших учасників товариства, він може вийти з товариства протягом одного місяця з дня надання такої згоди останнім учасником, якщо менший строк не визначений такою згодою.

9.5. Учасник вважається таким, що вийшов з товариства, з дня державної реєстрації його виходу. Вихід учасника з товариства, внаслідок якого у товаристві не залишиться жодного учасника, забороняється.

9.6. Товариство зобов'язане протягом одного року з дня, коли воно дізналося чи мало дізнатися про вихід учасника, виплатити такому колишньому учаснику вартість його частки. Вартість частки учасника визначається виходячи з ринкової вартості сукупності всіх часток учасників товариства пропорційно до розміру частки такого учасника.

## **10. ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ**

10.1 Для досягнення статутної мети Товариство:

- Відкриває рахунки в будь-яких фінансово-кредитних установах та проводить

через них всі касові та кредитно-розрахункові операції в національній та в іноземній валюті, по безготівковому розрахунку без обмежень сум платежів. Форми розрахунків визначаються Товариством по узгодженню з усіма контрагентами та з урахуванням вимог чинного законодавства.

- Вивчає кон'юнктуру ринку товарів та послуг.
- Здійснює види діяльності, передбачені Статутом.
- Набуває, отримує в оренду чи на лізингових умовах техніку, будівлі, споруди та інше майно, необхідне для статутної діяльності.
- Отримує від будь-яких фінансово-кредитних установ кредити на договірних умовах.
- Самостійно встановлює порядок і умови отримання та передачі майна, а також ціни, ставки, тарифи та розцінки на товари, послуги та роботи, що реалізуються, надаються чи виконуються Товариством.
- Організовує підготовку та підвищення кваліфікації кадрів по всіх напрямках своєї діяльності.

### **11. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ**

11.1. Товариство є самостійним учасником зовнішньоекономічної діяльності у відповідності з чинним законодавством, здійснює ділові контакти з іноземними фірмами, організаціями, установами з питань, що входять до комерційних інтересів Товариства.

11.2. Товариство має право здійснювати будь-які, не заборонені чинним законодавством України, зовнішньоекономічні угоди (договори, контракти).

11.3. Товариство у встановленому порядку засновує свої філії та представництва за кордоном.

11.4. Товариство відряджає за кордон та приймає в Україні національні та закордонні організації, а також спеціалістів для вирішення питань, пов'язаних з діяльністю Товариства.

11.5. Товариство здійснює підготовку та стажування за кордоном спеціалістів як для власних потреб, так і для потреб Учасників.

### **12. ОБЛІК ТА КОНТРОЛЬ**

12.1. Товариство здійснює оперативний, бухгалтерський та фінансовий облік результатів своєї діяльності, веде статистичну звітність у встановленому порядку, несе відповідальність за їх достовірність, та подає державним органам згідно з установленими формами та строками.

12.2. В разі необхідності для перевірок фінансової та господарської діяльності Товариства можуть залучатися спеціалізовані служби, в тому числі й аудиторські.

### **13. ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА**

13.1. Товариство припиняється внаслідок передання всього свого майна, всіх прав та обов'язків іншим господарським товариствам - правонаступникам шляхом злиття, приєднання, поділу, перетворення або в результаті ліквідації.

13.2. Добровільне припинення товариства здійснюється за рішенням загальних зборів учасників у порядку, встановленому цим Законом, з дотриманням вимог, встановлених законодавством. Інші підстави та порядок припинення товариства встановлюються законом.

13.3. Ліквідація Товариства проводиться в наступних випадках:

-За рішенням Загальних зборів учасників.

-У випадку визнання Товариства банкрутом.

-В інших випадках, передбачених чинним законодавством України.

13.4. Ліквідація Товариства проводиться призначеною ним ліквідаційною комісією, а у випадках банкрутства та припинення діяльності Товариства за рішенням суду чи господарського суду - ліквідаційною комісією, призначеною цими органами в порядку, передбаченому законодавством України. З моменту призначення ліквідаційної комісії до неї переходять повноваження по управлінню справами Товариства.

13.5. Грошові кошти, що залишаються в Товаристві, виручка від продажу його майна при ліквідації включно, після розрахунків по оплаті праці працівників Товариства та виконання зобов'язань перед бюджетом, банком, власниками облігацій, вилучених Товариством та іншими кредиторами, розподіляються ліквідаційною комісією між Учасниками Товариства пропорційно частці кожного в Статутному капіталі Товариства.

10  
Майно, передане Товариству Учасниками у користування, повертається у натуральній формі без винагороди.

13.6. Ліквідація вважається завершеною, а Товариство таким, що припинило свою діяльність, з моменту внесення запису про це до державного реєстру.

#### 14. ІНШІ ПИТАННЯ

14.1. У всьому, що не врегульовано цим Статутом, Учасники керуються чинним законодавством України.

14.2. Зміни до цього Статуту вносяться на підставі рішення Загальних Зборів Учасників Товариства.

#### **ЗАСНОВНИКИ:**

**САВКУН Віктор Георгійович**

  
 (особистий підпис)

**САВКУН Володимир Георгійович**

  
 (особистий підпис)

Місто Хмельницький, Хмельницька область, Україна шостого червня дві тисячі двадцять другого року.

Я, Желіховська Ю.В., приватний нотаріус Хмельницького міського нотаріального округу, засвідчую справжність підписів засновників Сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «ШУМОВЕЦЬКЕ» Савкун Віктора Георгійовича та Савкун Володимира Георгійовича, які зроблено у моїй присутності.

Особу Савкун Віктора Георгійовича та Савкун Володимира Георгійовича, які підписали документ, встановлено, їх дієздатність перевірено.



## Фінансова звітність СТОВ «Шумовецьке» за 2022 рік



## Фінансова звітність за 2022 рік

СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ШУМОВЕЦЬКЕ"  
ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ., ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ Р-Н, С. ШУМІВЦІ  
(СТОВ "ШУМОВЕЦЬКЕ")

Код за ЄДРПОУ: [31998812](#)

Дата звіту	06.04.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	<a href="#">Ліпінська Ніна Іванівна</a>
КАТОТГ	UA68040330260031273
Кількість працівників	63

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	51 483.00	61 740.00
первісна вартість	1011	57 270.00	69 288.00
знос	1012	5 787.00	7 548.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

## Фінансова звітність СТОВ «Шумовецьке» за 2023 рік



## Фінансова звітність за 2023 рік

СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ШУМОВЕЦЬКЕ"  
ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ., ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ Р-Н, С. ШУМІВЦІ  
(СТОВ "ШУМОВЕЦЬКЕ")

Код за ЄДРПОУ: [31998812](#)

Дата звіту	16.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	<a href="#">Ліпінська Ніна Іванівна</a>
КАТОТГГ	UA68040330260031273
Кількість працівників	64

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	61 740.00	64 032.00
первісна вартість	1011	69 288.00	74 915.00
знос	1012	7 548.00	10 883.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

## Фінансова звітність СТОВ «Шумовецьке» за 2024 рік



## Фінансова звітність за 2024 рік

СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ШУМОВЕЦЬКЕ"  
ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ., ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ Р-Н, С. ШУМІВЦІ  
(СТОВ"ШУМОВЕЦЬКЕ")

Код за ЄДРПОУ: [31998812](#)

Дата звіту	11.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	<a href="#">Ліпінська Ніна Іванівна</a>
КАТОТТГ	UA68040330260031273
Кількість працівників	56

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	64 032.00	77 187.00
первісна вартість	1011	74 915.00	85 963.00
знос	1012	10 883.00	8 776.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	