

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.01 – МКР. 2226 “С” 2023.12.07. 028 ПЗ

**БАЗЮКА АНДРІЯ ВІТАЛІЙОВИЧА**

**2024 р.**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005:339.564:658.114

**ПОГОДЖЕНО**  
Декан факультету аграрного  
менеджменту

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри адміністративного  
менеджменту та ЗЕД

\_\_\_\_\_ **Анатолій ОСТАПЧУК**

\_\_\_\_\_ **Олена КОВТУН**

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024р.

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему

**«Управління сталим розвитком експортоорієнтованого підприємства»**

Спеціальність

**073 «Менеджмент»**

Освітня програма

**Менеджмент зовнішньоекономічної  
діяльності**

Орієнтація освітньої програми

**освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ **Лариса ДІБРОВА**

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ **Альона ТЮРІНА**

Виконав

\_\_\_\_\_ **Андрій БАЗЮК**

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Факультет аграрного менеджменту**

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В. о. завідувача кафедри адміністративного  
менеджменту та ЗЕД**

к.е.н., доцент. \_\_\_\_\_ Олена КОВТУН

« 08 » грудня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**

до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студенту  
**Базюку Андрію Віталійовичу**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності**

Орієнтація освітньої програми **освітньо - професійна**

Тема магістерської роботи: **«Управління сталим розвитком  
експортоорієнтованого підприємства»**

Затверджена наказом ректора НУБіП України від «07» грудня 2023 р. № 2226 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_ **2024.11.25**

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: законодавчі акти, навчальна і наукова література, офіційні статистичні матеріали, звіти й оперативні матеріали, дані міжнародної статистики і публікації наукових установ

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи впровадження концепції сталого розвитку. \_\_\_\_\_
2. Аналіз експортної діяльності та підходів до управління сталим розвитком ТОВ «АК «Екопарк». \_\_\_\_\_
3. Рекомендації з ефективної інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність підприємства ТОВ «АК «Екопарк». \_\_\_\_\_

Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання « 08 » грудня 2023 р.

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи** \_\_\_\_\_

Альона ТЮРИНА

**Завдання прийняв до  
виконання** \_\_\_\_\_

Андрій БАЗЮК

## РЕФЕРАТ

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, який включає 50 найменувань, робота містить 11 таблиць, 2 рисунка. Обсяг роботи – 66 с.

Актуальність дослідження управління сталим розвитком експортоорієнтованого підприємства зумовлена необхідністю адаптації бізнесу до сучасних умов глобальної економіки. У контексті зростаючої конкуренції на світових ринках компанії стикаються з новими викликами, такими як дотримання міжнародних екологічних стандартів, вимог щодо соціальної відповідальності та забезпечення прозорості виробничих процесів. Експортоорієнтовані підприємства, що інтегрують принципи сталого розвитку у свою стратегію управління, отримують суттєві конкурентні переваги, зокрема доступ до нових ринків, підвищення довіри з боку партнерів і споживачів, а також зміцнення свого бренду.

Мета досліджень – вивчення науково-методичних засад щодо управління сталим розвитком експортоорієнтованого підприємства та розробка рекомендацій з ефективною інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність компаній. Для якісного досягнення мети було сформовано наступні завдання:

- визначити сутність концепції управління сталим розвитком підприємства;
- розглянути особливості менеджменту експортоорієнтованих підприємств;
- проаналізувати підходи до вимірювання прогресу зі сталого розвитку підприємства;
- надати загальну характеристику ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк»;
- провести діагностику портфелю стратегій бізнес-процесів ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк»;
- розглянути реалізацію принципів та цілей сталого розвитку в компанії ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк»;
- дослідити реалізацію принципів та цілей сталого розвитку в ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк»;
- сформулювати рекомендації щодо вдосконалення управління та інтеграції

принципів та цілей сталого розвитку у діяльність ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк».

Об'єкт дослідження - процес управління сталим розвитку експортоорієнтованого підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні засади управління сталим розвитком експортоорієнтованого підприємства

Методи досліджень: абстрактно-логічний метод; метод статистичного аналізу; графічний метод; метод експертних оцінок; нормативний метод; метод логічного узагальнення та порівняння.

Теоретичне значення: дослідження управління сталим розвитком експортоорієнтованих підприємств поглиблює розуміння принципів та підходів до забезпечення ефективної стратегії з урахуванням економічних, екологічних та соціальних аспектів. Практичне значення: результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення управлінських практик на підприємствах, орієнтованих на експорт.

Наукова новизна: на основі аналізу діяльності експортоорієнтованого підприємства розроблено рекомендації щодо інтеграції принципів сталого розвитку в управлінські процеси підприємства для підвищення його ефективності на зовнішніх ринках.

Апробація результатів дослідження відбулася на V Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції: «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, 11.11.2024 року). Основні положення і результати дослідження знайшли відображення у матеріалах конференції: Базюк А., Тюріна А. Деякі аспекти управління сталим розвитком підприємства. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (11.11.2024 р.), К : НУБіП України, 2024. С. 56-59.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** СТАЛИЙ РОЗВИТОК, ЕКСПОРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ, БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТОМ, ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	10
1.1 Сутність концепції управління сталим розвитком підприємства .....	10
1.2 Особливості менеджменту експортоорієнтованих підприємств .....	16
1.3 Підходи до вимірювання прогресу зі сталого розвитку підприємства .....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРАРНА КОМПАНІЯ «ЕКОПАРК» .....	28
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» ...	28
2.2 Діагностика портфелю стратегій бізнес-процесів ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк».....	31
2.3 Реалізації принципів та цілей сталого розвитку в компанії ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» .....	47
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З ІНТЕГРАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «АГРАРНА КОМПАНІЯ «ЕКОПАРК» .....	52
3.1 Напрями підвищення ефективності екологічного та соціального менеджменту ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» .....	52
3.2 Рекомендації щодо вдосконалення управління сталим розвитком ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк».....	58
Висновки .....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

## ВСТУП

**Актуальність дослідження** управління сталим розвитком експортоорієнтованого підприємства зумовлена необхідністю адаптації бізнесу до сучасних умов глобальної економіки, де все більшу роль відіграють питання екологічної стійкості, соціальної відповідальності та економічної ефективності. У контексті зростаючої конкуренції на світових ринках компанії стикаються з новими викликами, такими як дотримання міжнародних екологічних стандартів, вимог щодо соціальної відповідальності та забезпечення прозорості виробничих процесів. Експортоорієнтовані підприємства, що інтегрують принципи сталого розвитку у свою стратегію управління, отримують суттєві конкурентні переваги, зокрема доступ до нових ринків, підвищення довіри з боку партнерів і споживачів, а також зміцнення свого бренду. Дослідження питань управління сталим розвитком є необхідним для розробки ефективних стратегій, що сприятимуть не лише зростанню економічної прибутковості підприємства, але й забезпеченню його довготривалої стійкості та позитивного впливу на суспільство та довкілля.

Проблематика управління сталим розвитком експортоорієнтованих підприємств полягає в недостатній інтеграції принципів сталого розвитку у бізнес-стратегії, що може призводити до втрати конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Виклики включають адаптацію до суворих екологічних стандартів, забезпечення соціальної відповідальності та дотримання високих стандартів прозорості. Вирішення цих проблем потребує впровадження інноваційних підходів, ефективного управління ресурсами та підтримки сучасних технологій.

**Мета дослідження** – вивчення науково-методичних засад щодо управління сталим розвитком експортоорієнтованого підприємства та розробка рекомендацій з ефективною інтеграцією принципів сталого розвитку в діяльність компаній.

Для якісного досягнення мети було сформовано наступні **завдання**:

- визначити сутність концепції управління сталим розвитком підприємства;

- розглянути особливості менеджменту експортоорієнтованих підприємств;
- проаналізувати підходи до вимірювання прогресу зі сталого розвитку підприємства;
- надати загальну характеристику ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк»;
- провести діагностику портфелю стратегій бізнес-процесів ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк»;
- розглянути реалізацію принципів та цілей сталого розвитку в компанії ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк»;
- дослідити реалізацію принципів та цілей сталого розвитку в ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк»;
- сформулювати рекомендації щодо вдосконалення управління та інтеграції принципів та цілей сталого розвитку у діяльність ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк».

**Об'єкт дослідження** - процес управління сталим розвитком експортоорієнтованого підприємства

**Предмет дослідження** – теоретичні та практичні засади управління сталим розвитком експортоорієнтованого підприємства

**Методи дослідження:** абстрактно-логічний метод; метод статистичного аналізу; графічний метод; метод експертних оцінок; нормативний метод; метод логічного узагальнення та порівняння.

**Теоретичне значення:** дослідження управління сталим розвитком експортоорієнтованих підприємств поглиблює розуміння принципів та підходів до забезпечення ефективної стратегії з урахуванням економічних, екологічних та соціальних аспектів. Це сприяє формуванню моделей управління, що адаптуються до змінних умов зовнішніх ринків і допомагають підприємствам підвищувати конкурентоспроможність.

**Практичне значення:** результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення управлінських практик на підприємствах, орієнтованих на експорт. Це дозволяє оптимізувати логістичні процеси, ефективно використовувати ресурси, знижувати ризики та підвищувати відповідність

продукції вимогам міжнародних стандартів, що забезпечує стабільне зростання та успіх на зовнішніх ринках.

**Наукова новизна:** у роботі уточнено сутність концепції управління сталим розвитком підприємства з акцентом на експортну діяльність, а також визначено особливості менеджменту експортоорієнтованих підприємств. Проведено аналіз експортної діяльності підприємства, що містить характеристику підприємства та діагностику стратегічних бізнес-процесів. На основі цього аналізу розроблено рекомендації щодо інтеграції принципів сталого розвитку в управлінські процеси підприємства для підвищення його ефективності на зовнішніх ринках.

**Апробація результатів** дослідження відбулася на V Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції: «Сучасний менеджмент: виклики та можливості», за темою доповіді «Забезпечення ефективності управління системою експортної діяльності підприємства» (11 листопада 2024 року).

**Структура:** робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, який включає 50 найменувань, робота містить 11 таблиць, 2 рисунка. Обсяг роботи – 66 с.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність концепції управління сталим розвитком підприємства

Концепція управління сталим розвитком підприємства є відповіддю на сучасні виклики, пов'язані зі змінами екологічного, економічного та соціального середовища. Стійкий розвиток передбачає не лише економічне зростання, але й забезпечення екологічної та соціальної стійкості, що в цілому сприяє довготривалому успіху підприємства. Основні елементи концепції управління сталим розвитком підприємства відображено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

#### Основні елементи концепції управління сталим розвитком підприємства

Елемент	Опис
Економічна стійкість	Забезпечення довготривалого фінансового успіху шляхом ефективного використання ресурсів, оптимізації витрат та інвестування в інновації.
Екологічна стійкість	Мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище через раціональне використання природних ресурсів та зменшення викидів і відходів.
Соціальна стійкість	Забезпечення добробуту працівників, підтримка локальних спільнот і створення сприятливих умов праці для співробітників.
Корпоративна відповідальність	Підтримка прозорих та етичних бізнес-практик, дотримання правових норм і створення репутації соціально відповідального підприємства.
Інновації та розвиток	Постійне впровадження інновацій, розробка нових продуктів та послуг, що відповідають критеріям сталого розвитку, задля підвищення конкурентоспроможності.
Збалансованість	Пошук балансу між економічними, екологічними та соціальними цілями з метою забезпечення всебічного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.
Моніторинг і звітність	Впровадження механізмів оцінки прогресу в досягненні цілей сталого розвитку, регулярна звітність про досягнення, виклики та майбутні кроки.

Джерело: сформовано автором на основі [6;8;12]

Ця концепція покликана забезпечити інтеграцію стратегій розвитку підприємства з глобальними цілями сталого розвитку, що підтримує його адаптивність до змін і стійкість до кризових ситуацій.

Пилипенко А.А., Єрмейчук Р.А. вважають, що економічна стійкість підприємства полягає у забезпеченні стабільного і тривалого фінансового успіху, що є основою його розвитку. Для досягнення цієї мети необхідно ефективно використовувати наявні ресурси, адже оптимальне управління активами допомагає зменшити витрати та підвищити рентабельність. Провідним елементом є також контроль за витратами: шляхом їх оптимізації підприємство може краще розподіляти кошти, спрямовуючи їх на пріоритетні напрямки діяльності. Інвестування в інновації сприяє не лише вдосконаленню виробничих процесів і підвищенню конкурентоспроможності, але й відкриває нові можливості для виходу на ринки та залучення нових клієнтів [14, с. 59]. Таким чином, економічна стійкість створює основу для стабільного зростання, даючи підприємству можливість не лише протистояти викликам, а й адаптуватися до нових умов ринку.

Сумець О.М. пише, що екологічна стійкість підприємства спрямована на зниження негативного впливу на навколишнє середовище через раціональне використання ресурсів і запобігання забрудненню. Це означає, що підприємство використовує енергію, воду та сировину ефективніше, запроваджуючи сучасні технології для зниження витрат і зменшення обсягів відходів. Очищення стічних вод, зменшення викидів у повітря та застосування менш токсичних матеріалів допомагає мінімізувати шкоду для екосистем. Компанії також все частіше переходять на відновлювані джерела енергії, використовують замкнуті цикли виробництва, де відходи одного процесу стають ресурсом для іншого [21, с. 73]. Для забезпечення прозорості багато підприємств публікують екологічні звіти, де описують свої екологічні ініціативи та результати, що підвищує їхню репутацію серед клієнтів і громадськості. Провідним елементом екологічної стійкості є формування екологічної свідомості серед працівників через навчання, що допомагає побудувати культуру відповідального ставлення до довкілля. Загалом екологічна стійкість не тільки зменшує вплив підприємства на природу, а й підвищує його конкурентоспроможність і сприяє тривалому успіху в умовах

зростаючих екологічних вимог.

Соціальна стійкість підприємства спрямована на забезпечення добробуту працівників та підтримку локальних спільнот, що сприяє тривалому успіху компанії. Для цього підприємство створює сприятливі умови праці, зокрема, дбає про безпеку, комфорт і рівні можливості для всіх співробітників, що допомагає їм почуватися захищеними й мотивованими. Це медичне страхування, програми підтримки психічного здоров'я, можливості професійного розвитку та гнучкі умови роботи, щоб співробітники могли краще балансувати між роботою і особистим життям. Підприємство також відіграє роль у житті місцевих громад: воно підтримує соціальні ініціативи, інвестує в локальні інфраструктурні проекти, проводить благодійні заходи та співпрацює з громадськими організаціями. Це не лише покращує репутацію підприємства, але й допомагають налагодити довірливі стосунки з громадою, зміцнюють соціальну згуртованість та сприяють загальному розвитку регіону. Завдяки цьому підприємство отримує лояльність та залученість працівників, позитивний імідж серед споживачів і підтримку з боку суспільства, що створює стабільну основу для його довготривалого зростання та розвитку.

На думку Судомир М.Р. корпоративна відповідальність підприємства базується на принципах прозорості, етичності та дотримання правових норм, що сприяє формуванню його позитивної репутації як соціально відповідального бізнесу. Це означає, що підприємство веде діяльність чесно та відкрито, дотримуючись усіх законів і стандартів, пов'язаних із його галуззю. Прозорість проявляється у регулярній звітності, яка включає як фінансові показники, так і соціальні та екологічні аспекти діяльності, щоб зацікавлені сторони могли оцінити вплив компанії [20, с. 103]. Етичні бізнес-практики містять справедливе ставлення до працівників і партнерів, відмову від корупції, а також відповідальне ставлення до ресурсів і клієнтів. Підприємство також підтримує ініціативи, що мають соціальну цінність, наприклад, участь у благодійних проєктах, підтримку освітніх програм або захист прав людини. Такі заходи формують довіру серед співробітників, клієнтів і суспільства в цілому, що

посилює репутацію компанії як відповідального учасника ринку. Корпоративна відповідальність таким чином стає важливим фактором, який забезпечує довготривалі відносини з партнерами та стійке зростання компанії.

Середюк Ю.М., Хринюк О.С. пишуть, що інновації та розвиток є головними елементами стійкого зростання підприємства, що дозволяють йому залишатися конкурентоспроможним і відповідати сучасним вимогам ринку. Постійне впровадження інновацій означає готовність компанії адаптуватися до нових технологій і вдосконалювати свої продукти, послуги та процеси. Це автоматизація виробництва, цифровізація бізнес-процесів, впровадження екологічно чистих технологій і використання передових методів аналітики для кращого розуміння потреб клієнтів. Розробка нових продуктів та послуг, що відповідають критеріям сталого розвитку, дозволяє підприємству одночасно задовольняти очікування споживачів і відповідати на екологічні виклики [17]. Наприклад, компанія може створювати продукцію з використанням перероблених матеріалів, розробляти енергоефективні товари або послуги, які зменшують негативний вплив на довкілля. Такі рішення допомагають підприємству виділитися на ринку і привабити споживачів, які цінують сталість і відповідальність.

Інновації також стосуються оптимізації внутрішніх процесів, що дозволяє знизити витрати, підвищити продуктивність та забезпечити кращу якість продукції. Завдяки цьому підприємство може швидше реагувати на зміни ринку, ефективніше використовувати ресурси і, як наслідок, пропонувати конкурентоспроможні ціни. Крім того, інвестування в дослідження і розробки дозволяє компанії бути «першопрохідцем» у своїй галузі, створюючи нові стандарти якості та задаючи тенденції. Це не лише підвищує репутацію бренду, але й розширює його можливості для довгострокового зростання та стійкого розвитку.

Завдяки систематичному підходу до інновацій підприємство здатне забезпечити собі провідні позиції на ринку та успішно відповідати на виклики майбутнього, що робить його розвиток стійким і стабільним у довгостроковій

перспективі.

На думку Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколенко О. М., Кириленко М.В., Стародуб І.А. збалансованість у діяльності підприємства означає прагнення до гармонійного поєднання економічних, екологічних та соціальних цілей, що дозволяє компанії розвиватися стабільно та ефективно в довгостроковій перспективі. Для досягнення цього балансу підприємство повинно одночасно зосереджуватися на фінансовій стійкості, екологічній відповідальності та соціальній підтримці своїх співробітників і місцевих громад. З економічної точки зору, збалансованість означає ефективне управління ресурсами, забезпечення стабільного доходу, оптимізацію витрат і підтримку конкурентоспроможності на ринку [11, с. 69]. Це дозволяє підприємству досягати своїх фінансових цілей без шкоди для інших аспектів розвитку. Водночас компанія зобов'язується впроваджувати екологічно чисті процеси, мінімізуючи свій вплив на природу, наприклад, шляхом скорочення відходів, економії енергії та зниження шкідливих викидів. Використання екологічних інновацій та підходів допомагає зберігати природні ресурси для майбутніх поколінь і формувати позитивний імідж відповідального бізнесу. Соціальні цілі також є невід'ємною частиною збалансованого розвитку. Компанія прагне створювати безпечні, комфортні та справедливі умови для працівників, підтримувати їхнє здоров'я і професійний розвиток, а також брати активну участь у житті місцевої громади, підтримуючи соціальні ініціативи. Це допомагає створити сприятливе робоче середовище, сприяє залученості співробітників та зміцнює довіру до компанії з боку громадськості.

Мельник Л. М. пише, що моніторинг і звітність є компонентами управління сталим розвитком підприємства, що дозволяють оцінити прогрес у досягненні поставлених цілей. Впровадження ефективних механізмів моніторингу передбачає створення системи показників, які відображають результати діяльності підприємства в економічній, екологічній та соціальній сферах. Це дозволяє керівництву регулярно перевіряти, чи досягаються намічені цілі, а також виявляти можливі проблеми і бар'єри на шляху до їх

реалізації [10, с. 56]. Регулярна звітність є невід'ємною частиною цього процесу. Підприємство повинно готувати звіти, які містять детальну інформацію про досягнення, виклики та плани на майбутнє. Звіти можуть охоплювати різні аспекти, такі як зниження викидів, використання ресурсів, впровадження соціальних ініціатив, інвестиції в інновації тощо. Це не лише сприяє прозорості, але й підвищує довіру серед усіх зацікавлених сторін, включаючи інвесторів, клієнтів та місцеві громади.

Моніторинг також дозволяє виявляти слабкі місця в реалізації стратегій і своєчасно коригувати дії для досягнення більшої ефективності. Якщо під час оцінки прогресу виявляються труднощі, підприємство може адаптувати свої стратегії, щоб подолати ці виклики, що сприяє гнучкості і адаптивності організації. Звітність має не лише внутрішнє, але й зовнішнє значення: підприємство може ділитися результатами з громадськістю, що підвищує його репутацію та імідж соціально відповідального бізнесу. Окрім цього, завдяки зовнішнім аудиторам і незалежній перевірці звітів, підприємство може продемонструвати свою прихильність до принципів сталого розвитку.

Таким чином, концепція управління сталим розвитком підприємства полягає у всебічному підході до досягнення економічної, екологічної та соціальної стійкості, що дозволяє компанії успішно функціонувати в сучасному світі.

Вона вимагає інтеграції принципів сталого розвитку у всі аспекти діяльності підприємства, що включає впровадження інновацій, оптимізацію ресурсів, дотримання етичних норм, підтримку працівників і місцевих громад, а також активний моніторинг і звітність про досягнення цілей. Такий підхід допомагає підприємству адаптуватися до змінюваних умов ринку, зменшувати негативний вплив на довкілля, забезпечувати добробут працівників і формувати позитивний імідж серед споживачів та суспільства.

У результаті, управління сталим розвитком не лише підвищує конкурентоспроможність компанії, але й сприяє створенню довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін.

## 1.2 Особливості менеджменту експортоорієнтованих підприємств

Менеджмент експортоорієнтованих підприємств має свої специфічні риси, які визначаються орієнтацією на міжнародні ринки та необхідністю адаптації до різних умов ведення бізнесу за межами країни. Основними аспектами, які впливають на менеджмент таких підприємств, є глобалізація, конкуренція на міжнародних ринках, культурні відмінності, правові норми різних країн та економічні умови. Успішний менеджмент експортоорієнтованих підприємств передбачає не лише ефективне управління виробничими процесами, але й розуміння потреб закордонних споживачів, налагодження партнерських відносин з іноземними компаніями та адаптацію стратегії компанії до специфіки ринків (табл.1.2).

Таблиця 1.2

### Особливості менеджменту експортоорієнтованих підприємств

Аспект	Опис
Міжнародна стратегія	Розробка стратегій, що враховують особливості цільових іноземних ринків та конкурентне середовище.
Адаптація продукту	Модифікація продуктів і послуг відповідно до вимог і переваг споживачів на зовнішніх ринках.
Управління ризиками	Оцінка і управління ризиками, пов'язаними з коливаннями валют, політичними змінами та економічними умовами.
Маркетингові стратегії	Використання адаптованих маркетингових стратегій, які враховують культурні та соціальні особливості.
Логістика та постачання	Організація ефективної логістики для зменшення витрат та забезпечення своєчасної доставки продукції.
Співпраця з партнерами	Налагодження відносин з іноземними дистриб'юторами, агентами та партнерами для розширення присутності на ринку.
Законодавство та регуляції	Дотримання місцевих законів, стандартів та регуляцій, що можуть суттєво відрізнятися від вітчизняних.
Кадрове забезпечення	Набір і підготовка працівників, які мають знання та досвід у міжнародному бізнесі та міжкультурних комунікаціях.
Фінансове управління	Управління фінансами, включаючи валютні операції, податкові аспекти та фінансування експортних проектів.

Джерело: сформовано автором на основі [20;21;28]

Міжнародна стратегія експортоорієнтованого підприємства є елементом, що визначає його успіх на іноземних ринках. Розробка таких стратегій передбачає детальний аналіз специфіки цільових ринків, що включає в себе

вивчення споживчого попиту, культурних особливостей, економічних умов, конкурентного середовища та правових норм. Необхідно, щоб компанія враховувала не лише поточні тренди, а й прогнози щодо розвитку ринку, що допоможе їй адаптувати свої пропозиції до змінюваних умов. Наприклад, якщо підприємство виходить на ринок з високою конкуренцією, воно може застосувати стратегічний підхід, спрямований на диференціацію продуктів або послуг, щоб виділитися серед конкурентів. Це може бути досягнуто через унікальний дизайн, покращену якість, інноваційні технології або спеціалізовані пропозиції, які задовольняють конкретні потреби споживачів.

Грабовська І.В. вважає, що міжнародна стратегія повинна включати елементи адаптації маркетингових комунікацій до культурних особливостей, щоб ефективно взаємодіяти зі споживачами. Наприклад, рекламні кампанії можуть вимагати змін у контенті або способах просування, щоб бути більш прийнятними для цільової аудиторії. Також потрібно налагодити партнерські відносини з місцевими дистриб'юторами або агентами, які мають досвід і знання щодо специфіки ринку [5, с. 14]. Це може суттєво полегшити вихід на нові ринки та забезпечити доступ до важливих ресурсів і мереж, що сприяють зростанню бізнесу.

Загалом, успішна міжнародна стратегія повинна бути гнучкою, готовою до адаптації відповідно до змін у зовнішньому середовищі та здатною швидко реагувати на нові виклики. Це дозволить підприємству не лише закріпитися на нових ринках, але й забезпечити довготривалий успіх та розвиток в умовах глобалізації.

Адаптація продукту є етапом у процесі виходу експортоорієнтованого підприємства на міжнародні ринки. Це передбачає модифікацію товарів та послуг відповідно до специфічних вимог і переваг місцевих споживачів. Різні ринки можуть мати різні культурні, економічні та соціальні особливості, що впливають на споживчі звички і вподобання. Для ефективної адаптації продукту підприємство повинно ретельно вивчити цільову аудиторію, включаючи її потреби, смаки та очікування. Наприклад, продукт, який

користується популярністю в одній країні, може не відповідати смакам споживачів в іншій. Це може стосуватися не лише смакових якостей (як у випадку з продуктами харчування), але й дизайну, упаковки, функціональності, ціни та навіть сервісного обслуговування.

Провідним елементом є також дотримання місцевих стандартів і нормативів, що регулюють безпеку, якість і екологічність продукції. У багатьох випадках для виходу на новий ринок може знадобитися сертифікація продукту або його модифікація для відповідності місцевим вимогам. Адаптація може містити як дрібні зміни (наприклад, зміну кольору упаковки або додавання нових компонентів у рецептуру), так і значні трансформації (такі як повна зміна дизайну продукту або введення нових функцій). Цей процес також може стосуватися маркетингових комунікацій: підходи до реклами, акції, просування можуть бути адаптовані для кращого сприйняття місцевою аудиторією.

На думку Гаркавий В. успішна адаптація продукту допомагає підприємству не лише задовольнити потреби споживачів, але й підвищити свою конкурентоспроможність на нових ринках, забезпечуючи більш високий рівень задоволеності клієнтів і формуючи позитивний імідж бренду. Це, у свою чергу, може призвести до зростання продажів та зміцнення позицій підприємства в глобальному масштабі [3, с. 63].

Управління ризиками в експортоорієнтованих підприємствах є елементом, що дозволяє зменшити негативний вплив непередбачуваних ситуацій на бізнес-процеси. Експортна діяльність підпорядкована різноманітним ризикам, які можуть виникати через коливання валютних курсів, політичну нестабільність у країнах-імпортерах та зміни в економічному середовищі.

Першим етапом в управлінні ризиками є їх ідентифікація. Підприємства повинні виявляти всі потенційні ризики, пов'язані з їхньою діяльністю на міжнародних ринках. Наприклад, коливання валют можуть призвести до значних фінансових втрат, якщо курс іноземної валюти змінюється на момент проведення угоди або платежу. Тому потрібно застосовувати фінансові

інструменти, такі як форвардні контракти чи опціони, які дозволяють зафіксувати курс на момент укладення угоди. Політичні ризики також можуть суттєво вплинути на експортну діяльність. Зміни в уряді, законодавстві, введення нових мит або санкцій можуть ускладнити ведення бізнесу. Підприємства повинні стежити за політичною ситуацією в країнах, куди вони експортують, і бути готовими до змін. Це стратегічне планування, що передбачає альтернативні ринки або шляхи постачання в разі виникнення проблем.

Афанасьєва М. А. вважає, що економічні ризики, пов'язані з коливаннями попиту, інфляцією або змінами в економічній політиці країн-імпортерів, також вимагають уваги. Підприємства повинні аналізувати ринкові тренди і, якщо потрібно, адаптувати свої стратегії продажів, щоб залишатися конкурентоспроможними. Для ефективного управління ризиками підприємства можуть впроваджувати системи моніторингу, що дозволяють оперативно отримувати інформацію про зміни у зовнішньому середовищі, проводити регулярні оцінки ризиків та розробляти плани дій на випадок їх реалізації [1, с. 30]. Потрібною частиною процесу є також навчання співробітників, щоб вони були готові реагувати на можливі ризики та вміли використовувати інструменти для їх мінімізації.

Маркетингові стратегії в експортоорієнтованих підприємствах є інструментом для успішного виходу на нові ринки. Використання адаптованих маркетингових стратегій передбачає врахування культурних, соціальних та економічних особливостей цільової аудиторії. Це означає, що підприємства повинні адаптувати свої рекламні повідомлення, канали комунікації та навіть самі продукти відповідно до уподобань і потреб споживачів в інших країнах. Наприклад, для успішного просування продукту може знадобитися зміна графічного дизайну упаковки, кольорової палітри або слоганів, які можуть мати різне сприйняття в різних культурах. Також потрібно враховувати соціальні норми та традиції, які можуть впливати на рішення споживачів. Адаптовані стратегії можуть містити вибір оптимальних каналів продажу та комунікації,

що відповідають місцевим звичаям, наприклад, використання соціальних медіа, популярних у конкретному регіоні. Таким чином, ефективні маркетингові стратегії допомагають підприємствам не лише залучити нових клієнтів, але й створити позитивний імідж на міжнародному ринку, підвищуючи лояльність споживачів.

Маркетингові стратегії в експортоорієнтованих підприємствах є інструментом для успішного виходу на нові ринки. Використання адаптованих маркетингових стратегій передбачає врахування культурних, соціальних та економічних особливостей цільової аудиторії. Це означає, що підприємства повинні адаптувати свої рекламні повідомлення, канали комунікації та навіть самі продукти відповідно до уподобань і потреб споживачів в інших країнах. Наприклад, для успішного просування продукту може знадобитися зміна графічного дизайну упаковки, кольорової палітри або слоганів, які можуть мати різне сприйняття в різних культурах. Також потрібно враховувати соціальні норми та традиції, які можуть впливати на рішення споживачів.

Адаптовані стратегії можуть містити вибір оптимальних каналів продажу та комунікації, що відповідають місцевим звичаям, наприклад, використання соціальних медіа, популярних у конкретному регіоні. Таким чином, ефективні маркетингові стратегії допомагають підприємствам не лише залучити нових клієнтів, але й створити позитивний імідж на міжнародному ринку, підвищуючи лояльність споживачів.

Палехова Л.Л. пише, що логістика та постачання в експортоорієнтованих підприємствах є необхідними для успішного ведення бізнесу на міжнародному рівні. Організація ефективної логістики дозволяє зменшити витрати на транспортування і зберігання продукції, а також забезпечити своєчасну доставку товарів до споживачів. Необхідним є вибір оптимальних маршрутів та способів транспортування, які враховують не лише вартість, але й терміни доставки [13, с. 193]. Компанії можуть використовувати різні види транспорту — авіаційний, морський, автомобільний або залізничний — в залежності від специфіки продукції та вимог ринку.

Необхідно налаштувати ефективну систему управління запасами, щоб уникнути надлишкових витрат на зберігання, водночас забезпечуючи наявність продукції для задоволення попиту. Важливо також мати на увазі законодавчі вимоги та митні процедури, що можуть вплинути на процес постачання, особливо при експорті в інші країни. Завдяки ефективній логістичній стратегії підприємства можуть підвищити свою конкурентоспроможність, скорочуючи витрати та знижуючи ризики, пов'язані з затримками в постачанні. Це сприяє поліпшенню обслуговування клієнтів, зміцненню репутації компанії та забезпеченню її стійкості на міжнародному ринку.

Співпраця з партнерами є головним елементом для успіху експортоорієнтованих підприємств, оскільки вона дозволяє налагодити стійкі відносини з іноземними дистриб'юторами, агентами та іншими бізнес-партнерами. Налагодження таких відносин сприяє розширенню присутності на нових ринках і допомагає підприємствам краще розуміти локальні особливості та потреби споживачів. Ефективні партнерські відносини можуть містити спільні маркетингові кампанії, обмін інформацією про ринкові тенденції, а також співпрацю в сфері логістики та постачання. Партнери можуть також забезпечити доступ до розвиненої мережі дистрибуції, що спростить вихід на нові ринки і зменшить витрати на організацію доставки продукції. Співпраця з місцевими компаніями також може підвищити довіру до бренду та сприяти формуванню позитивного іміджу в очах споживачів.

Дотримання місцевих стандартів і регуляцій є необхідною умовою для успішної діяльності експортоорієнтованих підприємств. Закони та регуляції можуть суттєво відрізнятися від вітчизняних, і підприємства повинні бути готовими до їх виконання, щоб уникнути правових проблем та фінансових втрат. Це дотримання норм безпеки, екологічних стандартів, правил митного оформлення та ліцензування. Компанії повинні регулярно стежити за змінами в законодавстві, щоб оперативно реагувати на нові вимоги. Потрібно також мати чітке розуміння митних процедур, оскільки неправильне оформлення документів може призвести до затримок у постачанні та додаткових витрат.

Належне дотримання законодавства не лише зменшує ризики, але й покращує репутацію підприємства, що може позитивно вплинути на його конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Це дозволяє зміцнити довіру споживачів і партнерів, що є провідним фактором для успішного ведення бізнесу.

Кадрове забезпечення є одним із основних чинників успіху експортоорієнтованих підприємств, оскільки правильний підбір і підготовка працівників, які мають знання та досвід у міжнародному бізнесі та міжкультурних комунікаціях, дозволяє компаніям ефективно адаптуватися до вимог іноземних ринків [16]. Для досягнення успіху на міжнародній арені важливо, щоб працівники мали глибоке розуміння специфіки ринку, культурних відмінностей і юридичних норм, що діють у різних країнах. Це знання іноземних мов, навички ведення переговорів з партнерами з інших культур, а також розуміння міжнародних стандартів якості та етики бізнесу. Підготовка таких кадрів може здійснюватися через спеціалізовані тренінги, семінари або обміні досвідом з фахівцями, які вже працюють на міжнародному рівні. Підприємства можуть також співпрацювати з вищими навчальними закладами, що спеціалізуються на міжнародних відносинах, для підготовки кваліфікованих кадрів.

Фінансове управління є важливим аспектом для ефективної діяльності експортоорієнтованих підприємств, оскільки воно охоплює широкий спектр питань, пов'язаних із валютними операціями, податковими аспектами та фінансуванням експортних проектів. Управління валютними ризиками є необхідним, оскільки коливання курсів валют можуть значно вплинути на прибутковість експортних угод [18, с. 240]. Компанії можуть використовувати різні фінансові інструменти, такі як хеджування, для зменшення ризиків, пов'язаних з валютними коливаннями. Податкові аспекти також мають велике значення, адже підприємства повинні враховувати різницю в податкових системах між країнами, де вони працюють. Це питання міжнародного оподаткування, а також дотримання всіх місцевих податкових вимог, щоб

уникнути штрафів та інших фінансових санкцій.

Фінансування експортних проектів може бути забезпечено через різні джерела, такі як банківські кредити, гранти чи інвестиційні фонди. Потрібно мати чітке розуміння фінансових потреб проекту, щоб оптимально управляти ресурсами та забезпечити їх ефективне використання. Управління фінансами на міжнародному рівні вимагає комплексного підходу, що включає стратегічне планування, моніторинг фінансових показників і адаптацію до змінюваних умов ринку. Це дозволяє підприємствам зберігати стійкість, оптимізувати витрати та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Отже, концепція сталого розвитку є комплексним підходом, що має на меті забезпечення гармонійного співіснування економічних, екологічних і соціальних аспектів у процесі розвитку суспільства та підприємств. Теоретичні основи цієї концепції базуються на розумінні необхідності раціонального використання ресурсів, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, а також забезпечення соціального добробуту. Економічна стійкість передбачає досягнення довгострокового фінансового успіху через ефективне управління ресурсами, оптимізацію витрат та інвестиції в інновації. Це забезпечує підприємствам можливість адаптуватися до змін на ринку та залишатися конкурентоспроможними.

Соціальна стійкість акцентує на добробуті працівників і підтримці місцевих спільнот, створюючи сприятливі умови праці та забезпечуючи рівний доступ до можливостей для всіх. Корпоративна відповідальність відіграє ключову роль у формуванні етичних і прозорих бізнес-практик, що допомагає зміцнити довіру споживачів і партнерів. Окрім цього, концепція сталого розвитку передбачає постійне впровадження інновацій, які дозволяють підприємствам відповідати критеріям сталого розвитку та підвищувати свою конкурентоспроможність. Моніторинг і звітність про досягнення сталого розвитку допомагають підприємствам оцінювати прогрес, визначати виклики та планувати подальші кроки. Таким чином, концепція сталого розвитку є необхідним стратегічним підходом, що дозволяє підприємствам досягати цілей

у всіх трьох вимірах — економічному, екологічному та соціальному, забезпечуючи їх стійкість і успіх у глобальному контексті.

### **1.3 Підходи до вимірювання прогресу зі сталого розвитку підприємства**

Економічний підхід до оцінки прогресу зі сталого розвитку підприємства є одним із провідних елементів у забезпеченні його конкурентоспроможності та довгострокової стійкості. Цей підхід спрямований на систематичний аналіз фінансових показників, які відображають стан підприємства, ефективність використання його ресурсів і вплив на економічний розвиток як на локальному, так і на національному рівнях.

Основні елементи економічного підходу:

- Фінансова стабільність: першочерговим завданням є оцінка здатності підприємства підтримувати стабільний фінансовий стан у коротко- та довгостроковій перспективі. Для цього аналізуються такі показники, як ліквідність, платоспроможність, рентабельність активів і капіталу, що дозволяють оцінити стійкість підприємства до ринкових змін та ризиків. Фінансова стабільність є основою для інвестування в розвиток нових проектів і технологій, що, у свою чергу, сприяє сталому розвитку.

- ефективність використання ресурсів: цей аспект включає оцінку раціональності витрат матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Показники продуктивності праці, собівартості продукції та ефективності капіталовкладень дозволяють визначити, наскільки ефективно підприємство використовує доступні ресурси для створення доданої вартості. Висока ефективність у цьому контексті є не лише запорукою зменшення витрат, але й основою для підвищення конкурентоспроможності.

- інвестиційна привабливість: складовою економічного підходу є оцінка здатності підприємства залучати фінансові ресурси через інвестиції. Це

залежить від таких факторів, як фінансова прозорість, перспективність розвитку галузі, стабільність операційної діяльності та інноваційний потенціал. Висока інвестиційна привабливість свідчить про довіру до підприємства з боку інвесторів і створює передумови для довгострокового зростання.

- інноваційна активність: впровадження нових технологій і підходів до організації виробництва та управління є вирішальним фактором у забезпеченні сталого розвитку. Аналіз інноваційної активності підприємства включає оцінку частки інвестицій у дослідження і розробки (R&D), впровадження екологічно чистих технологій, розробку нових продуктів і процесів. Інновації сприяють не лише підвищенню продуктивності та зниженню витрат, але й адаптації підприємства до змін економічного середовища та потреб споживачів [35; 38; 39].

Економічний підхід дозволяє визначити, наскільки підприємство сприяє загальному економічному розвитку, створюючи нові робочі місця, збільшуючи додану вартість продукції та сприяючи зростанню доходів місцевих громад. У поєднанні з екологічним та соціальним вимірами сталого розвитку він формує комплексну картину прогресу підприємства у напрямі довгострокової стійкості.

Екологічний підхід є провідним компонентом оцінки сталого розвитку, оскільки він зосереджується на аналізі впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище. У сучасних умовах це не лише вимога законодавства, а й важливий елемент корпоративної відповідальності, який значно впливає на репутацію компанії та її конкурентоспроможність.

Основні складові екологічного підходу:

- оцінка споживання енергетичних та водних ресурсів: підприємства аналізують, скільки енергії та води використовується в їхній діяльності. Цей показник є важливим, оскільки раціональне використання ресурсів дозволяє не лише зменшити витрати, але й мінімізувати вплив на довкілля. Підприємства, які впроваджують енергоефективні технології та використовують відновлювані джерела енергії, демонструють прогрес у напрямі сталого розвитку.

- контроль та зменшення викидів парникових газів: викиди CO<sub>2</sub> та інших

парникових газів є одним із головних показників впливу підприємства на клімат. Екологічний підхід передбачає впровадження заходів для їх скорочення, таких як модернізація обладнання, використання більш екологічно чистих видів палива та впровадження технологій захоплення і зберігання вуглецю.

- управління відходами: раціональне поводження з відходами включає їхнє сортування, переробку та утилізацію. Підприємства, які використовують принципи циркулярної економіки, зменшують кількість відходів, що потрапляють на сміттєзвалища, та сприяють повторному використанню матеріалів. Це дозволяє мінімізувати негативний вплив на екосистеми та водні ресурси.

- впровадження екологічно чистих технологій: використання інновацій, які знижують вплив на довкілля, є важливою складовою сталого розвитку. Це може включати впровадження обладнання з низьким рівнем викидів, використання біорозкладних матеріалів та мінімізацію хімічного забруднення. Такі технології не лише зменшують екологічне навантаження, але й покращують імідж підприємства [49].

Застосування екологічного підходу дозволяє підприємству демонструвати відповідальне ставлення до довкілля, що сприяє підвищенню довіри з боку споживачів, партнерів та інвесторів. Крім того, оптимізація ресурсів та впровадження екологічних технологій сприяють зниженню операційних витрат, що є необхідним для довгострокового зростання.

Соціальний підхід зосереджується на аналізі впливу діяльності підприємства на суспільство, що є важливим елементом забезпечення сталого розвитку. Цей підхід передбачає оцінку таких аспектів, як створення нових робочих місць, дотримання соціальних стандартів, забезпечення справедливих умов праці та підтримка прав працівників. Також враховується активність підприємства у сприянні розвитку місцевих громад, наприклад, через інвестиції в освітні, культурні чи інфраструктурні проекти.

Інтегрований підхід спрямований на комплексну оцінку сталого розвитку підприємства, поєднуючи економічні, екологічні та соціальні аспекти. Він

дозволяє всебічно оцінити діяльність підприємства, використовуючи інтегральні індекси, такі як індекс сталого розвитку чи показники ESG (екологія, соціум, управління). Цей підхід забезпечує цілісну картину прогресу підприємства, враховуючи його фінансову стабільність, екологічну відповідальність.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРАРНА КОМПАНІЯ «ЕКОПАРК»**

### **2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк»**

ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» була заснована в 2015 році і спеціалізується на вирощуванні ягідних культур. Основним завданням компанії є забезпечення високої якості продукції та виведення українського ягідного ринку на міжнародний рівень. Плантації компанії розташовані на родючих землях Чернігівської області, яка має сприятливі умови для вирощування ягід високої якості завдяки своєму екологічному середовищу та природним ресурсам.

Для вирощування ягід компанія використовує органічні та мінеральні добрива, що вносяться відповідно до результатів агрохімічних аналізів ґрунту. Більшість добрив подаються у водорозчинній формі через систему крапельного зрошення. ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» ставить за мету вирощувати ягоди за найсучаснішими світовими технологіями, що відповідають міжнародним стандартам якості. Компанія отримала сертифікат GLOBAL GAP після успішного проходження усіх етапів сертифікації.

Основні характеристики діяльності компанії:

- сфера діяльності: комерційна.
- форма власності: приватна.
- організаційно-правова форма (ОПФ): товариство з обмеженою відповідальністю.
- кількість власників: дві фізичні особи.
- масштаби виробництва і кількість працівників: малий бізнес.
- територіальне розташування: сільське господарство.

- галузь: сільське господарство.

Компанія активно займається вирощуванням і продажем ягід, що є основною частиною її торговельної діяльності. Управління компанією здійснює директор, який визначає стратегію розвитку та цілі організації, а також розробляє заходи для забезпечення її розвитку. Директору підпорядковуються бухгалтер, завідувач складом, менеджер з продажу та інші менеджери. Організаційна структура управління ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк»

*Джерело: сформовано автором на основі документації підприємства та методики [12]*

Головний бухгалтер компанії відповідає за складання бухгалтерської звітності та представлення організації перед податковими органами і звітними

структурами. Крім того, він веде облік угод з постачальниками.

Головний агроном контролює процес виробництва ягід, керуючи іншими агрономами та робітниками, які займаються виробничими процесами.

Завідувач складом організовує сортування товарів після їх прибуття, здійснює зберігання продукції, контролює прийом і відправку товарів, а також управляє підлеглими (господарем складу, сортувальником, водієм і експедитором).

Перевагами такої організаційної структури є швидкість прийняття і виконання управлінських рішень, простота в реалізації управлінських функцій, чітка відповідальність, а також велика кількість контактів з підлеглими, що забезпечує ефективну координацію. Проте, ця структура може призвести до інформаційного перевантаження, а збільшення кількості рівнів управління зі зростанням компанії може ускладнити процес прийняття рішень та реалізацію управлінських функцій.

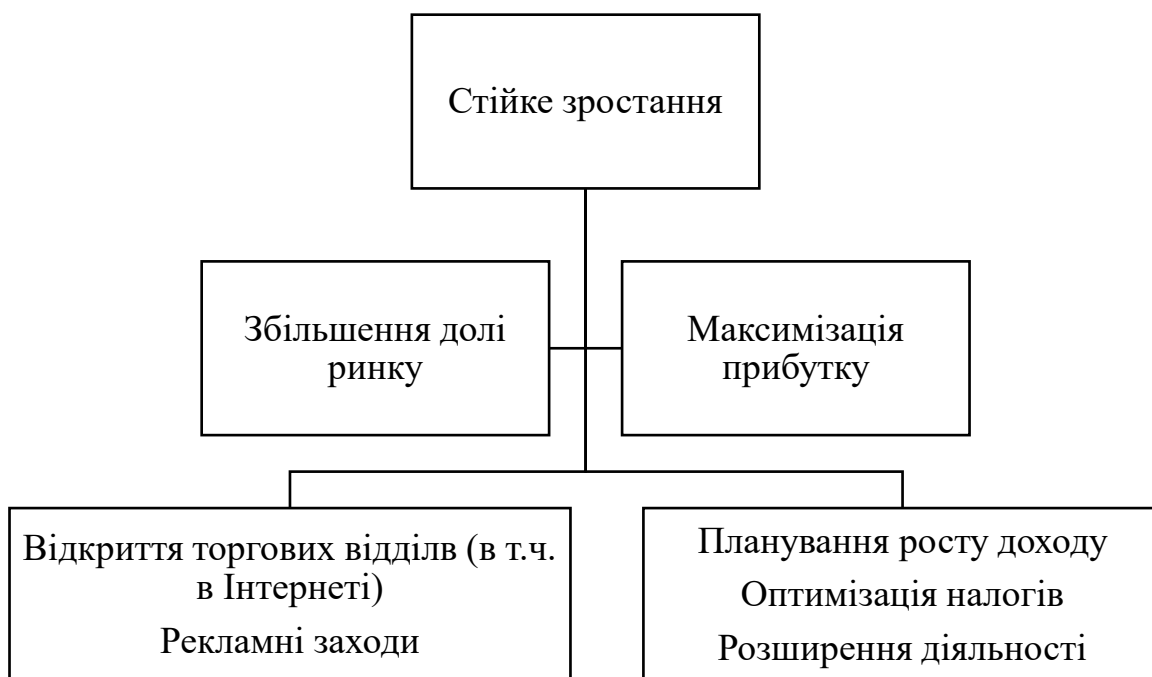


Рис. 2.2. Цілі ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк»

Джерело: сформовано автором за документацією підприємства та за методикою з [50]

Лінійна структура є однією з найбільш простих бюрократичних форм, де керівник має повний контроль і несе відповідальність за результати діяльності

підлеглих. Кожен підлеглий має лише одного керівника, а кожен керівник - кілька підлеглих. Це означає, що з розширенням компанії кількість рівнів управління також зростає.

У зв'язку з цим, розмір ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» може вимагати вдосконалення організаційної структури для розвитку спеціалізованих функцій управління, що можна реалізувати в рамках існуючої структури.

Для оцінки зовнішнього середовища компанії необхідно порівняти її основні цілі з умовами, в яких вона функціонує. З метою оцінки стану компанії на ринку буде проведено аналіз зовнішніх факторів.

Компанія прагне до стабільного зростання, яке має ґрунтуватися на максимізації прибутку та задоволенні потреб споживачів. Згідно з аналізом, ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» розташована в сприятливому місці з зручними під'їзними шляхами і зростаючим потенціалом споживачів. Відсутність конкурентів поблизу підвищує її важливість на ринку.

Досягнення цих цілей забезпечується керівником організації. Однак, для реалізації планів подальшого розвитку потрібне залучення додаткового персоналу. Економічні труднощі та кризові умови призвели до зменшення купівельної спроможності споживачів, що негативно вплинуло на рівень торговельної активності як самої компанії ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк», так і її конкурентів.

## **2.2 Діагностика портфелю стратегій бізнес-процесів ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк»**

Діагностика стратегічного портфеля бізнес-процесів є ключовим етапом для забезпечення ефективного управління діяльністю підприємства. Для ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк», яка працює в аграрному секторі, таке дослідження допомагає визначити сильні та слабкі сторони наявних стратегій, оцінити їхню ефективність і відповідність сучасним вимогам ринку. У процесі

діагностики досліджуються різні компоненти бізнес-процесів, включаючи виробниче планування, управління ресурсами, маркетингову діяльність та збут продукції.

Аналіз логістичних процесів є важливою частиною діагностики стратегічного портфеля ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк». Логістична система включає всі етапи управління ланцюгом постачання, починаючи від закупівлі сировини і завершуючи доставкою готової продукції кінцевим споживачам. Під час діагностики стратегій цей аналіз дозволяє оцінити ефективність логістичних операцій.

Система логістики повинна підтримувати ефективну діяльність компанії, забезпечувати адаптацію її внутрішніх процесів та гнучко реагувати на змінні фактори зовнішнього середовища.

Основна мета логістичної системи торгової компанії полягає у досягненні запланованого зростання обсягів продажів у відповідності зі стратегічними планами розвитку. У цьому контексті мінімальне завдання – забезпечити прибуток, достатній для стабільного функціонування компанії.

Детальніше розглянемо цілі, завдання та функції кожного елемента логістичної системи ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк».

Ключові компоненти логістичної системи ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк», що забезпечують безперервність виробничого процесу, включають:

- виробничо-збутову систему;
- систему постачання;
- систему зберігання;
- інформаційну систему.

Управління логістикою збуту здійснюється менеджером з логістики, який відповідає за підтримання належного стану складу, управління персоналом та реалізацію продукції.

Основні робочі документи для управлінського планування включають:

- план реалізації продукції;
- касові (товарні) чеки;

- витратні накладні.

Завдання управління збутовою логістикою полягає в оптимізації організації торгових процесів, що безпосередньо сприяє досягненню головної мети компанії – збільшенню обсягів продажів. Основні завдання цього підрозділу включають:

- підтримання необхідного асортименту;
- створення умов для успішного проведення торгових операцій.

Одним із ключових аспектів для безперервного виробничого процесу є планування ресурсів. Управління закупівельною логістикою спрямоване на ефективну організацію процесу постачання товарів, що є важливим для досягнення основної мети компанії – зростання обсягів продажів.

Головне завдання логістичного підрозділу компанії – забезпечення належних умов для зберігання продукції, що призначена для подальшої реалізації.

Оперативне управління складською логістикою в ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» здійснюється керуючим складом, основною метою якого є забезпечення підприємства необхідними обсягами та асортиментом сировини у визначений термін. За процеси закупівлі відповідає менеджер із закупівель.

Запаси, призначені для перепродажу, є ключовим ресурсом для успішного виробничого циклу. Планування закупівель відіграє важливу роль у забезпеченні своєчасних поставок необхідних ресурсів. Управління складською логістикою орієнтоване на ефективну організацію зберігання продукції та забезпечення належного асортименту сировини, що сприяє досягненню стратегічної мети компанії – зростанню продажів.

При відвантаженні продукції зі складу важливо дотримуватися правил, які гарантують збереження якості та кількості товарів. Виробники (вантажовідправники) зобов'язані забезпечити:

- неухильне дотримання вимог до пакування, маркування та пломбування вантажу;
- відповідність продукції стандартам, технічним умовам, кресленням,

рецептурам, зразкам чи іншим нормативним документам;

- правильне оформлення супровідних документів (технічний паспорт, сертифікат, паспорт якості тощо), які підтверджують якість та комплектність товару;

- прикріплення відповідних етикеток на упаковках контейнерів відповідно до стандартів чи договірних умов;

- чітке заповнення товаросупровідних і платіжних документів, які відображають фактичну кількість відвантаженої продукції, та своєчасну передачу цих документів одержувачу;

- точне визначення параметрів вантажу (вага, кількість упаковок);

- відправку супровідних документів разом із вантажем або за іншими погодженими умовами;

- систематичний контроль роботи персоналу, відповідального за визначення кількості відвантажених товарів та оформлення документів;

- дотримання встановлених правил навантаження, транспортування та кріплення вантажу на транспортних засобах відповідно до технічних умов і норм [50].

Процес відвантаження товарів зі складу включає такі етапи:

- перевірка замовлень на наявність товару на складі;

- вибірка товару зі складських приміщень;

- транспортування товару до зони комплектації замовлень;

- обробка замовлень та пакування товарів, що включає підготовку вантажних одиниць;

- складання пакувальних листів, їх розміщення всередині вантажних місць і прикріплення до них;

- закриття вантажних місць із використанням металевої чи пластикової стрічки;

- нанесення маркувань на вантажні місця;

- комплектація вантажних модулів шляхом розміщення вантажних місць на піддонах;

- транспортування вантажних модулів у зоні завантаження;
- завантаження товарів у транспортні засоби;
- оформлення транспортної накладної [50].

Складські приміщення ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» обладнані стелажми та піддонами для зручного зберігання і управління товарними запасами.

Для ефективного зберігання продукції та її раціонального розміщення застосовується система адресного зберігання, заснована на принципі фіксованого розташування товару. Процес складування і зберігання охоплює наступні етапи:

- розміщення вантажу для подальшого зберігання;
- створення належних умов для зберігання товарів;
- контроль рівня запасів за допомогою інформаційної системи.

Складський процес передбачає організацію розміщення товарів на складі та їх подальше зберігання. Основний принцип оптимального складування – максимально ефективного використання складських площ. Для виконання цього принципу необхідно обрати відповідну систему зберігання і використовувати складське обладнання, що відповідає характеристикам продукції та забезпечує ефективне використання висоти і площі складу [12].

Таким чином, складська система ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк», з належним обсягом продукції, тісно пов'язана із системою постачання та підтримує систему продажів, яка займається реалізацією товарів.

Інформаційна система є важливою складовою логістики компанії, оскільки забезпечує злагоджену роботу всіх процесів організації. У компанії використовується автоматизована система «1С: Торговля і склад», яка підтримує облік всіх видів торгових операцій. Її гнучкість дозволяє виконувати всі бухгалтерські завдання – від ведення довідників і введення первинних документів до формування звітів і аналітичної інформації [12].

Підсумовуючи аналіз логістичної системи ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» та її окремих компонентів, заповніть таблицю (табл. 2.1).

Якісна оцінка виконання функцій логістичних систем ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» свідчить про те, що компанія не використовує повністю свій потенціал для розвитку. Хоча інформаційна логістична система створена та охоплює всі рівні управління, її основна мета – використання результатів аналізу для сприяння розвитку підприємства – реалізується не в повній мірі.

Відділ продажів займається експортною діяльністю компанії, організованою за кількома напрямками: Африка, країни СНД, Європа, Близький Схід, Америка та Азія. Кожен напрямок очолює відповідний керівник. Імпорнтними операціями керує відділ закупівель.

Таблиця 2.1

**Якісна оцінка рівня розвитку окремих логістичних систем  
ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк»**

Область логістики	Відповідальна особа	Ключова ціль	Рівень розвитку в організації	Пояснення
Процес виробництва	Директор	Планове зростання обсягу продажів у відповідність зі стратегічно ми планами розвитку	Слабкий	Оперативне планування здійснюється без застосування сучасних програмних засобів
Збут	Керівник збуту	Забезпечення росту продажу	Середній	Не використовуються можливості зовнішнього середовища по забезпеченню росту
Складування	Керівник складу	Забезпечення умов раціонального зберігання продукції, призначеної для продажу	Середній	Здійснюється з мінімальними витратами

*Джерело: сформовано автором за документацією підприємства*

У компанії функціонує спеціалізований відділ, де працюють фахівці, зосереджені виключно на роботі з митними органами. Індикативна система цін змушує підприємство надавати докази державним органам про прямі контракти з провідними європейськими виробниками, демонструючи, що воно не зобов'язане сплачувати за аналогічні товари за кожною імпорнтною схемою.

Компанія використовує різні методи для залучення потенційних клієнтів. Державні представництва за кордоном захищають інтереси країни в сфері зовнішньої торгівлі у приймаючій державі. Комерційні агентства створюються на основі міжурядових домовленостей і є частиною офіційної місії країни.

Виходячи з цього, офіси продажів можуть стати ефективним інструментом для вирішення таких завдань. Крім того, постачальники, рекомендовані через торгові офіси, проходять перевірку на надійність та стабільність (аналіз інвентарних документів, отримання інформації про обсяги продажів тощо). Такі офіси мають списки компаній, зацікавлених у співпраці, що полегшує встановлення контактів і початок співпраці.

Отже, офіси продажів є одним із найзручніших і найшвидших способів пошуку нових партнерів. ТОВ «АК «Екопарк» реалізує свою продукцію через торгових агентів у Європі, країнах СНД та на Далекому Сході.

Компанія активно бере участь у всіх значних міжнародних виставках у своїй галузі, оскільки це один із найефективніших способів просування продукції та виходу на нові ринки. ТОВ «АК «Екопарк» відзначилася участю у ряді міжнародних заходів, таких як «Міжнародна виставка» в Індонезії, «Міжнародна аграрна виставка» в Бразилії, «АГРО» в Україні, «REIFEN» у Німеччині, а також виставки в Латинській Америці та «Caribbean Expo» в Панамі. Участь у цих виставках виявилася результативною для компанії: укладені контракти на постачання ягід із партнерами з Чехії, Словаччини, Латвії та Фінляндії, а також підписана угода на постачання обліпихи з єгипетською компанією.

Крім того, ТОВ «АК «Екопарк» активно публікує інформацію про свою продукцію у міжнародних спеціалізованих виданнях, що висвітлюють ягідні та фруктові продукти. Компанія випускає брошури та журнали іноземними мовами, маючи також офіційний сайт, доступний для закордонних користувачів. Ці ресурси створені для того, щоб залучати іноземних клієнтів. Зацікавлені замовники можуть зв'язатися з компанією через електронну пошту, телефон, факс або залишивши запит на офіційному сайті, щоб отримати

продукцію.

Умови постачання є важливими під час підписання договору. В угодах постачання компанія встановлює чіткі зобов'язання сторін, що дозволяє окреслити відповідальність, фінансові витрати та ризики кожного учасника. ТОВ «АК «Екопарк» здійснює постачання на умовах FCA згідно з правилами Incoterms 2010.

Основні умови постачання за правилами FCA Incoterms 2010 включають:

- можливість використання будь-якого виду транспорту для доставки;
- перевізником є отримувач вантажу;
- місце доставки визначає умови завантаження та розвантаження [12].

Зобов'язання сторін детально описані в угодах:

1. Продавець відповідає за доставку товару, а покупець - за оплату його вартості.

2. Документація. Продавець зобов'язується надати всі необхідні документи (ліцензії, сертифікати тощо), тоді як покупець бере на себе повну оплату їх оформлення та пов'язані з цим ризики.

3. Страхування та договір перевезення.

4. Процес доставки та приймання. Продавець повинен доставити товар у визначений час та у встановлене місце.

5. Перехід ризиків. Продавець відповідає за всі можливі ризики та зобов'язання, пов'язані з товаром, до моменту його передачі покупцеві. Відповідальність за пошкодження чи втрату товару після передачі переходить на покупця [12]

6. Витрати та їх розподіл. Продавець несе витрати, пов'язані з експортними процедурами до моменту доставки, включаючи митні збори та розмитнення.

7. Упаковка, маркування, перевірка та огляд товару. Продавець повинен забезпечити належну упаковку та маркування товару відповідно до вимог транспортування, оплачуючи всі відповідні витрати. Покупець оплачує інспекційні перевірки, якщо їх вимагають органи країни-експортера.

8. Інші умови. Продавець бере участь у підготовці документів або надає еквівалентні електронні повідомлення, що використовуються у країнах доставки чи транзиту. Крім того, продавець забезпечує інструкції з доставки та страхування товару, тоді як витрати на ці операції лягають на покупця [12].

Якщо порівнювати умови поставки за схемою FCA Incoterms 2010 року для обох сторін, можна помітити, що ці умови є більш вигідними для продавця. Його зобов'язання закінчуються в момент доставки товару перевізнику, що значно зменшує ризики і витрати. У свою чергу, покупець бере на себе більшу частину фінансових зобов'язань і ризиків.

Окрім умов поставки, важливим аспектом є спосіб оплати. Умови оплати повинні чітко відповідати певним етапам виконання угоди, що допомагає зменшити фінансові ризики для обох сторін. Найбільш вигідним для розподільчої компанії є отримання 100% передоплати, проте на практиці це не завжди можливо. Тому компанія зазвичай розбиває оплату на кілька етапів, кожен з яких залежить від виконання конкретних дій.

Принцип безвідкличного акредитива полягає в тому, що банк покупця гарантує продавцеві оплату товару за умови надання ним чітко визначеного пакету документів.

В цьому випадку покупець і продавець виступають як фінансові посередники, а банк виступає арбітром, гарантуючи дотримання всіх умов угоди. Банк покупця резервує необхідну суму на рахунку для відкриття акредитива, тим самим блокуючи кошти для використання покупцем.

Акредитив допомагає значно знизити ризики для обох сторін, оскільки банк здійснює контроль над документами, що супроводжують товар, перевіряючи їх на відповідність умовам угоди та вчасність подання.

Схема оплати, яку використовує ТОВ «АК «Екопарк», виглядає наступним чином:

- 25% сплачується поручителем замовлення;
- 25% повинні бути оплачені протягом трьох банківських днів після офіційного повідомлення про готовність товару до відправки;

- 50% сплачуються протягом трьох банківських днів після отримання сканованих копій товаросупровідних документів (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Характеристика доставки

Завдання	Комплексне рішення
Створення дорожньої карти	Розробка
Заклучення договору транспортування	Підписується
Передача товару	Забирається зі складу
Страховка та оцінка ризику	Домовленість
Контроль маршруту	Через агента
Строк доставки	Індивідуальне визначення
Митниця	Через працівників
Оплата мита	Через працівників
Отримання товару	Склад
Ціна	Задовільна
Оплата логістики	Відповідно до договору

*Джерело: власна розробка автора на основі документації підприємства за методикою [44]*

Компанія здійснює доставку продукції в рамках комплексних рішень, запропонованих перевізниками. Успішність процесу значною мірою залежить від точності та своєчасності наданих супровідних документів, таких як терміни доставки, процес розмитнення при ввезенні чи вивезенні, а також прибуття товару на склад. Всі ці аспекти мають значний вплив на виробництво, продажі та виконання зобов'язань перед замовниками.

Серед обов'язкових товаросупровідних документів важливе значення має сертифікат походження, який дає можливість отримати тарифні преференції через укладення відповідних договорів. Також необхідно пройти державне санітарно-епідеміологічне розслідування для завершення процесу.

Для поліпшення зовнішньоекономічної діяльності компанії необхідно виявити основні проблеми та розробити ефективні методи їх вирішення. Попри складне фінансове становище, компанія успішно продовжує свою діяльність та реалізацію продукції. Однак, щоб покращити організацію експортно-імпортних операцій, слід вжити додаткових кроків.

Розглянемо основні проблеми в організації експортно-імпортних операцій ТОВ «АК «Еко-Парк», які заважають ефективному розвитку компанії:

1. Вартість сировини є однією з основних складових ціни на полуничну продукцію. Прогнозоване зростання цін на нафту та нафтопродукти стане основним фактором, що впливатиме на збільшення логістичних витрат. Нестабільність на валютному ринку і високі транспортні витрати також підвищують витрати на виробництво ягід. Зокрема, зростання цін на сировину, добрива та енергоносії (електрика, газ, вода), а також підвищення мінімальної заробітної плати та нестабільний обмінний курс значно збільшують витрати на виробництво. В умовах такої волатильності, ймовірно, продовжуватиметься зростання цін на основні ресурси, що впливає на діяльність ТОВ «АК «Еко-Парк», оскільки компанія імпортує ягоди за іноземну валюту і має значні транспортні витрати. В результаті, зростання вартості сировини та енергоресурсів в Україні веде до підвищення цін на продукцію компанії на всіх ринках.

2. Існує кілька великих ринків, таких як Австралія, Китай, Індія, Японія, на які компанія поки що не виходить. Проблеми з організацією логістичної системи та недостатні обсяги виробництва обмежують можливість компанії експортувати продукцію в ці країни. Для досягнення конкурентоспроможності та доступу до цих ринків, компанія повинна наростити виробничу потужність до 10 млн тонн на рік. Крім того, компанія втратила свої позиції на бразильському ринку через митні бар'єри цієї країни.

3. Найбільші обсяги продукції компанія поставляє на ринки СНД, де є значний попит.

4. У таких країнах, як Киргизстан, Таджикистан, Узбекистан, Азербайджан і Туркменістан, економічна ситуація залишається складною. У цих країнах низька платоспроможність населення, що ускладнює можливість покупки продукції за українськими цінами.

5. Компанія має слабо розвинену дистриб'юторську політику, що призводить до її низької конкурентоспроможності на світових ринках.

Ключовим елементом дистриб'юторської стратегії має бути орієнтація на виробників автомобілів, що дозволить ефективніше позиціювати продукцію та збільшити її попит.

Збільшення виробництва ягідної продукції відкриває нові можливості на ринку, однак існують певні проблеми у секторі основного обладнання, де конкуренція мінімальна. Іноземні бренди не прагнуть співпрацювати з місцевими виробниками ягід через низьку закупівельну ціну на продукцію, яка в середньому становить лише 5 доларів за кілограм.

У будь-якій країні прибуток від первинного виробництва значно нижчий, ніж на вторинному ринку.

ТОВ «АК «Еко-Парк», що раніше орієнтувалась на експорт до пострадянських країн, зараз зосереджує свої зусилля на європейських ринках, що свідчить про правильний вибір стратегічного напрямку. Однак основним конкурентом на цих ринках є Китай, де розташовані великі ягідні плантації. Якщо компанія не зможе підтримати свої позиції через низьку ціну на продукцію, її завоювання європейських ринків може опинитися під загрозою, що призведе до повернення лише до внутрішнього ринку.

Незважаючи на те, що компанія працює в низькому ціновому сегменті, її конкуренція значно зростає через недостатньо розвинену дистриб'юторську політику та недостатню увагу до брендингу. Це значно знижує конкурентоспроможність ТОВ «АК «Еко-Парк» порівняно з іншими гравцями на ринку.

Також варто зазначити, що з розширенням європейських виробництв в Азії та Східній Європі компанії буде складніше зберігати свої позиції як експортера.

Існує кілька ефективних стратегій для покращення експортно-імпорتنих операцій. Розглянемо деякі з них:

1. Коригування умов доставки. Це стратегія, яка орієнтована на зменшення витрат і збільшення прибутковості компанії. На даний момент ТОВ «АК «Еко-Парк» працює за умовами поставки FCA, де всі витрати на

транспортування несе продавець. Однак, за умовами СРТ, відповідальність за товар передається покупцю після того, як товар передається перевізнику. У цьому випадку покупець бере на себе всі ризики та фінансові зобов'язання, пов'язані з доставкою (або може поділити їх із перевізником). Вибір умов СРТ дозволяє продавцю зменшити власні ризики і витрати, обмеживши їх лише навантаженням товару в порт або інше місце, з якого товар надалі транспортується покупцеві. Такий підхід особливо корисний при відправленні товарів зі складу продавця для подальшого транспортування імпортером.

2. Застосування акредитиву. ТОВ «АК «Еко-Парк» активно використовує акредитив як спосіб оплати, що є банківським зобов'язанням здійснити платіж третій стороні після виконання певних умов. Такий механізм забезпечує простоту заповнення форм і має низькі комісії для невеликих транзакцій, що робить його економічно вигідним.

Альтернативою акредитиву може бути метод інкасо, який також дозволяє знизити витрати і покращити ефективність експортних операцій, підвищуючи загальну прибутковість бізнесу.

3. Логістичні та транспортні витрати ТОВ «АК «Еко-Парк» є значним фактором у витратах компанії. Оскільки продукція доставляється регулярно і у великих обсягах, створення власного транспортного відділу дозволить значно знизити витрати на перевезення. Однак це потребує великих початкових інвестицій, а також постійних витрат на утримання відділу, що робить цей крок фінансово обтяжливим для компанії. Переваги великих транспортних компаній, таких як авіаперевізники чи залізничні компанії, полягають у наявності широкої мережі транспортних засобів і вигідних угод з іншими перевізниками. Тому створення власного транспортного відділу не обов'язково призведе до підвищення прибутковості, адже ці витрати можуть перевищити потенційні вигоди.

4. Розширення асортименту експорту може стати ще однією стратегією для покращення міжнародної конкуренції компанії. Оскільки нинішній асортимент продукції не дозволяє ТОВ «АК «Еко-Парк» повною мірою

конкурувати на глобальних ринках, компанія повинна сформувати збалансований асортимент, який буде орієнтований на конкретні цільові сегменти ринку. Розробка такого асортиментного профілю дозволить компанії задовольняти потреби різних споживачів, що може сприяти підвищенню її конкурентоспроможності та збільшенню обсягів експорту.

Одна з основних проблем ягідної галузі України полягає в обмеженій наявності місцевих джерел сировини, що змушує бізнес залежати від дорогого імпорту. Залежно від поточної ситуації на ринку та стратегічних цілей, для ТОВ «АК «Еко-Парк» можна запропонувати кілька варіантів корпоративної стратегії:

1. Конкурентна стратегія, орієнтована на прибуток. Стратегія передбачає закупівлю сировини від кількох постачальників для зменшення залежності від одного джерела. Основною метою є вибір постачальників, які пропонують високу якість продукції при одночасному зниженні витрат. Ця стратегія може бути ефективною для ТОВ «АК «Еко-Парк», якщо вона застосовується до товарів, які можуть постачатися від різних постачальників без втрати якості.

2. Стратегія, орієнтована на можливість та зниження закупівельних витрат. Цей підхід передбачає закупівлю сировини від кількох постачальників з метою досягнення найвигідніших цін на продукцію. Перевагою цієї стратегії є економія на витратах, але її можна застосовувати лише у випадках, коли сировина від різних постачальників має однакову якість.

3. Стратегія співробітництва, спрямована на створення вартості. Ця стратегія передбачає зменшення кількості постачальників для встановлення довгострокових партнерських відносин з кількома перевіреними постачальниками. Компанія готова адаптувати свої процеси під вимоги постачальників для забезпечення стабільної якості сировини. Цей підхід є основним для ТОВ «АК «Еко-Парк», оскільки він дозволяє зберігати високу якість і довіру до постачальників. Однак, одним із ризиків є можливість залежності від цих постачальників.

4. Стратегія співпраці, орієнтована на стабільність відносин. В рамках цієї

стратегії компанія скорочує кількість постачальників, зосереджуючи увагу на кількох ключових партнерах для створення тривалих партнерських відносин. Важливою особливістю є те, що в даному випадку не акцентується увага на пошуку нових постачальників, а при ухваленні рішення про покупку не надається пріоритет ціні чи якості. Тут основною цінністю є стабільність і довіра у відносинах із постачальниками.

Компанія може також розробити внутрішні заходи для вдосконалення стратегії закупівель, зокрема шляхом організації роботи персоналу для підвищення ефективності. Важливо запровадити систему просування кадрів у відділі закупівель, що стимулюватиме працівників до досягнення високих результатів. Крім того, компанії слід розробити правила щодо заохочення та покарання співробітників цього відділу. Як критерії оцінки роботи можна застосовувати, наприклад, загальний обсяг зменшення надлишкових запасів у рамках конкретної товарної групи, а також інші показники.

Ось кілька заходів, які варто здійснити:

- Оцінити, чи змінився рівень надлишкових запасів до кінця кожного звітного періоду порівняно з попереднім. Також потрібно перевірити, чи зменшилася кількість дефіцитних товарів, поставки яких здійснювались без збоїв.

- Визначити, які співробітники відділу закупівель створюють позитивні зміни, а які призводять до негативних результатів. Перші заслуговують на заохочення, другі — на покарання.

Що стосується основних принципів, то для надійної стратегії закупівель можна виділити такі пункти:

- Відповідальна особа повинна забезпечувати контроль за всім процесом закупівель.

- Офіційний план закупівель має бути затверджений керівництвом компанії, а всі зміни до нього повинні бути зафіксовані письмово.

- Передача повноважень на здійснення закупівель іншим співробітникам повинна бути обмежена відповідними фінансовими рамками і здійснюватися

лише за умови чітко визначеного переліку товарів та їх кількості.

Для вдосконалення організації експортно-імпортних операцій доцільно застосовувати комбіновані підходи до постачань, залежно від рівня стандартизації, щоб ефективно стимулювати персонал відділу закупівель.

Пропоновані заходи мають на меті:

- Зменшити витрати на виробництво;
- Розширити базу споживачів;
- Підвищити фінансові результати компанії.

Держава визнала великий потенціал ягідної галузі для створення нових робочих місць та зменшення рівня бідності, тому надає цьому сектору необхідну підтримку для сприяння сталому економічному розвитку.

Ефективність проекту визначається тим, наскільки він відповідає поставленим цілям та інтересам усіх учасників.

Таблиця 2.3

### Початкові витрати

Показники	Значення
Обсяг імпорту, тон	36
Вартість за 1 кг	70
Ціна за контрактом, тис. грн.	2534
Логістичні витрати, тис. грн.	2304
Мито , тис. грн.	1311
Загалом	7151

*Джерело: власна розробка автора, за методикою [40]*

Для оцінки проектів і прийняття рішень щодо їх фінансування зазвичай застосовуються такі показники ефективності: чиста приведена вартість (NPV), індекс повернення інвестицій (RI), дисконтоване повернення інвестицій (DROI), внутрішня норма прибутковості (IRR), норма прибутковості (BCR), дисконтований період окупності (DPP).

Аналіз ефективності експортно-імпортних операцій показав наявність проблем в організації зовнішньоекономічної діяльності компанії ТОВ «АК «Еко-Парк».

### **2.3 Реалізації принципів та цілей сталого розвитку в компанії ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк»**

Реалізація принципів та цілей сталого розвитку є провідною складовою стратегії сучасних підприємств, і ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» не є винятком. У контексті глобальних викликів, таких як зміни клімату, виснаження природних ресурсів та соціальні нерівності, компанія намагається впроваджувати ефективні та інноваційні практики, що дозволяють їй не лише досягати економічних успіхів, але й сприяти поліпшенню екологічної ситуації та соціального середовища. Принципи сталого розвитку для ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» охоплюють комплексний підхід, що включає інтеграцію екологічних, соціальних і економічних факторів у всі аспекти її діяльності.

Основним напрямом, який компанія обрала для реалізації сталого розвитку, є впровадження екологічно чистих технологій та практик. Оскільки підприємство займається аграрним сектором, для нього важливо дотримуватись принципів органічного землеробства та раціонального використання природних ресурсів, зокрема води, енергії та земель. Застосування сучасних технологій, таких як системи очищення води та використання відновлюваних джерел енергії, є пріоритетними напрямками для компанії, що дозволяє значно знизити вплив на навколишнє середовище.

ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» також активно розширює свої ринки збуту, реалізуючи стратегії інтернаціоналізації. Участь у міжнародних виставках та створення партнерських відносин з іноземними компаніями сприяє зростанню експорту та укріпленню позицій на глобальному ринку. Завдяки прозорості діяльності та відкритості до партнерів і споживачів, компанія формує довіру, публікуючи звіти про досягнення в галузі екології, соціальної відповідальності та економічних показників. Це дозволяє створити надійну репутацію серед зацікавлених сторін і зміцнити позиції на ринку.

ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» активно впроваджує екологічно чисті

технології для забезпечення сталого розвитку та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. Провідним елементом цієї стратегії є застосування органічного землеробства, використання відновлювальних джерел енергії та систем очищення води. Це дозволяє компанії не тільки знижувати свій екологічний слід, але й підвищувати якість продукції, а також відповідати сучасним вимогам сталого розвитку (табл.2.4).

Таблиця 2.4

### **Впровадження екологічно чистих технологій в ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк»**

Технологія	Опис впровадження	Результат
Органічне землеробство	Використання безпечних методів обробки ґрунту без хімічних добрив і пестицидів.	Підвищення якості ґрунту та збереження біорізноманіття.
Системи очищення води	Встановлення фільтраційних систем для очищення води від забруднень.	Покращення якості води та зменшення впливу на навколишнє середовище.
Відновлювані джерела енергії	Встановлення сонячних панелей та використання біогазу для енергозабезпечення.	Зниження енергетичних витрат та викидів CO <sub>2</sub> .
Система управління відходами	Впровадження технологій для переробки органічних та неорганічних відходів.	Зниження кількості відходів на звалищах та повторне використання ресурсів.
Агроекологічні методи	Використання методів, що зберігають природні ресурси (наприклад, сівозміни).	Покращення родючості ґрунтів та зниження ерозії.
Системи моніторингу екологічних умов	Встановлення датчиків для моніторингу рівня забруднення повітря та води.	Оперативне виявлення порушень екологічних норм.

*Джерело: сформовано автором на основі [12]*

Завдяки впровадженим технологіям, ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» робить значний внесок у збереження навколишнього середовища, одночасно покращуючи ефективність своєї діяльності та створюючи конкурентні переваги на ринку. ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» приділяє особливу увагу соціальній відповідальності, створюючи гідні умови праці для своїх співробітників та активно підтримуючи соціальні ініціативи на місцевому рівні. Компанія реалізує програми розвитку професійних навичок працівників, підтримує місцеві громади та здійснює заходи з підвищення якості життя в

регіоні. Ці кроки сприяють не лише зміцненню внутрішнього клімату, але й підвищенню загальної соціальної стабільності (табл.2.5).

Таблиця 2.5

**Забезпечення соціальної відповідальності в ТОВ «Аграрна компанія  
«Екопарк»**

Ініціатива	Опис впровадження	Результат
Створення робочих місць з гідними умовами праці	Забезпечення працівників стабільною роботою, конкурентною зарплатою та безпечними умовами на виробництві.	Підвищення рівня зайнятості та соціального забезпечення працівників.
Професійний розвиток працівників	Організація тренінгів, семінарів і курсів для підвищення кваліфікації.	Підвищення професійного рівня та мотивації співробітників.
Підтримка соціальних ініціатив у громадах	Фінансова підтримка місцевих проєктів, участь у благодійних акціях, організація заходів для населення.	Покращення соціальних умов у місцевих громадах та зміцнення іміджу компанії.
Політика рівних можливостей	Забезпечення рівних можливостей для працівників незалежно від їхнього статі, віку, національності тощо.	Зміцнення корпоративної культури, покращення морального клімату.
Забезпечення медичних та соціальних гарантій	Оформлення медичного страхування, пенсійного забезпечення, програми для підтримки здоров'я працівників.	Підвищення соціальної стабільності та задоволеності працівників.
Корпоративна культура і добробут працівників	Проведення корпоративних заходів, створення комфортних умов для роботи і відпочинку.	Підвищення рівня лояльності та мотивації працівників.

*Джерело: сформовано автором на основі [12]*

ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» прагне не тільки до економічного зростання, а й до позитивного впливу на соціальне середовище, забезпечуючи своїм працівникам комфортні умови для роботи та розвитку, а також активно долучаючись до покращення життя в регіоні.

ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» активно впроваджує інноваційні підходи до виробництва, використовуючи сучасні технології автоматизації та цифрового моніторингу. Це дозволяє значно підвищити ефективність виробничих процесів, зменшити витрати на ресурси та підвищити якість продукції. Впровадження таких технологій сприяє зниженню виробничих витрат, збільшенню обсягів виробництва та забезпеченню конкурентних

переваг на ринку (табл.2.6).

Таблиця 2.6

**Впровадження інноваційних підходів до виробництва в ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк»**

Інновація	Опис впровадження	Результат
Автоматизація виробничих процесів	Встановлення автоматизованих ліній для обробки сільськогосподарської продукції, що дозволяє знизити втрати та підвищити точність.	Підвищення продуктивності, зниження витрат на ручну працю та помилки.
Цифровий моніторинг	Використання сенсорів та спеціалізованого програмного забезпечення для моніторингу параметрів виробництва та якості продукції.	Забезпечення високої якості продукції та своєчасне виявлення проблем у виробничих процесах.
Інтелектуальні системи управління	Впровадження систем для управління запасами та планування виробничих потужностей на основі даних в реальному часі.	Оптимізація витрат та покращення управлінських рішень.
Роботизація процесів пакування та транспортування	Впровадження роботизованих систем для автоматичного пакування та транспортування продукції на всіх етапах виробництва.	Збільшення швидкості виробничих ліній та зниження людських помилок.
Використання 3D-моделювання для проектування	Застосування 3D-моделювання для проектування нових виробничих потужностей та продукції.	Покращення точності проектів та прискорення процесу розробки нових технологій.
Інтеграція з ERP-системами	Впровадження ERP-систем для інтеграції усіх виробничих процесів і оптимізації управлінських задач.	Підвищення ефективності управлінських процесів та зниження витрат.

*Джерело: сформовано автором на основі [12]*

Завдяки впровадженню цих інноваційних підходів, ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» покращує не лише продуктивність та якість своєї продукції, але й здатність швидко адаптуватися до змінюваних умов ринку та технологічних вимог.

ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» приділяє велику увагу прозорості та відкритості своєї діяльності, що включає регулярне публікування звітів про фінансові результати, екологічні показники, соціальні ініціативи та інші важливі аспекти діяльності компанії. Відкрита інформаційна політика також дозволяє клієнтам і партнерам краще розуміти стратегічні орієнтири та досягнення компанії в галузі сталого розвитку (табл.2.7).

Таблиця 2.7

**Прозорість та відкритість діяльності ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк»**

Ініціатива	Опис впровадження	Результат
Публікація щорічних звітів	Регулярне публікування річних звітів, що включають фінансові показники, екологічні та соціальні досягнення.	Забезпечення прозорості та доступності важливої інформації для громадськості.
Екологічні звіти	Детальне інформування про викиди парникових газів, використання води та енергії, управління відходами.	Покращення іміджу компанії як екологічно відповідальної та дотримання екологічних стандартів.
Звіти про соціальну відповідальність	Публікація звітів, які описують участь компанії в соціальних ініціативах, підтримку місцевих громад та працевлаштування.	Збільшення довіри з боку місцевих громад і покращення корпоративного іміджу.
Фінансова прозорість	Публікація фінансових результатів, що включають доходи, витрати та інвестиції, здійснені для сталого розвитку.	Сприяння довірі інвесторів та партнерів, залучення нових інвестицій.
Інтерв'ю та відкриті комунікації з керівництвом	Організація прес-конференцій та публічних зустрічей з топ-менеджерами компанії для обговорення результатів діяльності.	Покращення взаємодії з медіа та зацікавленими сторонами, підвищення прозорості прийняття рішень.
Відкритість щодо управління ресурсами	Оприлюднення даних про використання природних ресурсів, енергозбереження та програми з їх раціонального використання.	Зниження ризиків неефективного використання ресурсів, підвищення екологічної відповідальності.

*Джерело: сформовано автором на основі [12]*

Завдяки прозорості та відкритості в своїй діяльності, ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» забезпечує сталість і довіру з боку партнерів та споживачів, що сприяє зростанню бізнесу та утриманню конкурентних переваг на ринку.

ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» активно впроваджує прозорість у свою діяльність, публікуючи регулярні звіти, які охоплюють фінансові, екологічні та соціальні аспекти. Це сприяє підвищенню довіри з боку партнерів та споживачів, зміцненню корпоративного іміджу та залученню нових інвестицій. Відкритість у комунікаціях, фінансових результатах і соціальних ініціативах допомагає компанії підтримувати стабільний розвиток.

### **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З ІНТЕГРАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «АГРАРНА КОМПАНІЯ «ЕКОПАРК»**

#### **3.1 Напрями підвищення ефективності екологічного та соціального менеджменту ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк»**

Реалізація принципів та цілей сталого розвитку є важливою складовою стратегії багатьох сучасних компаній, у тому числі й аграрних підприємств. Сталий розвиток передбачає баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності, сприяючи не лише бізнесу, але й загальному добробуту суспільства та збереженню природних ресурсів. ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк», як представник аграрної сфери, активно впроваджує принципи сталого розвитку в свою діяльність [16]. Це дає можливість не лише підвищити ефективність роботи, але й забезпечити відповідальне ставлення до навколишнього середовища та соціальних аспектів.

Компанія орієнтується на досягнення таких цілей, як збереження екології, підтримка соціальної відповідальності, раціональне використання ресурсів та розвиток інновацій у сільському господарстві. Застосування цих принципів дозволяє ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі, враховуючи інтереси не лише бізнесу, а й суспільства та природи (табл.3.1).

1. Екологічна сталість аграрної компанії, що включає впровадження енергоефективних технологій, використання органічних добрив та зменшення використання хімічних засобів захисту рослин, має прямий вплив на експортну діяльність підприємства. Запровадження органічного землеробства та екологічно чистих методів виробництва підвищує конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках, де зростає попит на екологічно чисті, органічні та стійкі до екологічних вимог продукти. Використання органічних

добрив і зменшення хімічного навантаження на ґрунт не тільки покращує стан навколишнього середовища, але й дозволяє отримувати сертифікати, необхідні для виходу на високі екологічні стандарти міжнародних ринків, особливо в Європейському Союзі та інших країнах, де органічне виробництво та стійка аграрна діяльність мають велике значення.

Таблиця 3.1

**Реалізація принципів та цілей сталого розвитку в компанії ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк»**

Принцип/Ціль	Опис реалізації
Екологічна сталість	Впровадження енергоефективних технологій, використання органічних добрив, зменшення використання хімічних засобів захисту рослин, впровадження практик органічного землеробства.
Економічна ефективність	Застосування сучасних технологій для зменшення витрат на виробництво, підвищення продуктивності та забезпечення прибутковості на довгострокову перспективу.
Соціальна відповідальність	Створення робочих місць, підтримка місцевих громад, сприяння розвитку освіти та здоров'я працівників, а також дотримання стандартів безпеки праці.
Інноваційний розвиток	Впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси, підтримка наукових досліджень та дослідницьких проектів у сільському господарстві.
Раціональне використання ресурсів	Оптимізація використання води, земельних та енергетичних ресурсів, впровадження системи відновлення та переробки відходів.
Збереження біорізноманіття	Розвиток агроландшафтів, що підтримують різноманіття флори та фауни, створення заповідних зон та заходи з охорони природних екосистем.

Джерело: систематизовано автором

Екологічна сталість не лише забезпечує довготривалий розвиток і збереження природних ресурсів, а й відкриває нові можливості для експорту продукції, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку, що в свою чергу сприяє зміцненню позицій на глобальному ринку та підтримці високих стандартів якості [25]. Впровадження таких практик сприяє підвищенню іміджу компанії як соціально відповідального виробника, що в свою чергу позитивно впливає на її фінансові показники завдяки доступу до нових ринків і сегментів споживачів, орієнтованих на екологічну продукцію.

2. Економічна ефективність у аграрній сфері передбачає впровадження сучасних технологій, які знижують витрати на виробництво, підвищують

продуктивність і забезпечують стабільну прибутковість компанії в довгостроковій перспективі. В умовах високої конкуренції на міжнародних ринках для аграрних компаній важливо не лише зберігати ефективність на внутрішньому ринку, але й орієнтуватися на вимоги зовнішніх споживачів, що ставлять високі стандарти щодо ціни та якості продукції. Застосування інноваційних технологій, таких як автоматизація виробничих процесів, впровадження точного землеробства, оптимізація витрат на енергію та ресурси, дозволяє значно знижувати собівартість продукції.

Підвищення продуктивності через застосування новітніх технологій дає можливість збільшити обсяги виробництва та забезпечити стабільні поставки для експортних ринків. Зниження витрат на виробництво дозволяє аграрним компаніям підтримувати конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках, що є необхідним для залучення іноземних покупців та укладання вигідних контрактів. Водночас, зростання продуктивності та оптимізація витрат допомагають забезпечити більшу маржу та фінансову стабільність підприємства, що позитивно впливає на його здатність інвестувати в розширення експортних поставок та адаптацію до змін на зовнішніх ринках.

3. Соціальна відповідальність компанії в аграрному секторі передбачає не лише активну підтримку місцевих громад, створення нових робочих місць і сприяння розвитку освіти та здоров'я працівників, а й інтеграцію цих аспектів у стратегію розвитку, що орієнтована на експорт. Врахування соціальних факторів дозволяє створити стійку бізнес-модель, яка відповідатиме вимогам сучасних міжнародних ринків, де значну увагу приділяють етичним стандартам та соціальній відповідальності компаній. Створення нових робочих місць та активна підтримка місцевих громад є важливими аспектами соціальної відповідальності, оскільки це сприяє розвитку регіонів, зменшення рівня безробіття та покращення соціальних умов [27]. Враховуючи, що багато міжнародних споживачів орієнтовані на соціальну відповідальність постачальників, компанії, які активно підтримують соціальні ініціативи, мають перевагу на зовнішніх ринках, де споживачі віддають перевагу компаніям, які

відповідально ставляться до умов праці та забезпечують сталий розвиток місцевих громад.

Сприяння розвитку освіти та здоров'я працівників підвищує їх кваліфікацію та продуктивність, що, у свою чергу, забезпечує зростання якості продукції. Для експортних ринків це є важливим фактором, оскільки висококваліфіковані працівники здатні створювати продукцію, що відповідає міжнародним стандартам якості та безпеки. Дотримання стандартів безпеки праці не лише гарантує здоров'я та благополуччя працівників, а й підвищує репутацію компанії на зовнішніх ринках, де сертифікація з безпеки праці є важливим елементом для отримання контрактів та розвитку міжнародних партнерств.

4. Інноваційний розвиток у аграрному секторі передбачає впровадження новітніх технологій у виробничі процеси, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності продукції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Для компаній, орієнтованих на експорт, інновації є ключовим фактором, що дозволяє не лише задовольняти вимоги споживачів у різних країнах, але й зміцнювати свої позиції серед конкурентів на глобальному рівні. Впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси, таких як автоматизація, роботизація, використання точного землеробства, сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності та забезпеченню високої якості продукції. Це дозволяє аграрним компаніям скорочувати собівартість продукції та зберігати конкурентоспроможність на зовнішніх ринках, де ціна та якість є важливими факторами для споживачів [29, с. 357]. Для експортних ринків, де зростають вимоги до технологічних інновацій, така адаптація виробничих процесів є важливою умовою для успішного виходу на нові ринки та підтримки стабільних поставок. Підтримка наукових досліджень і дослідницьких проектів у сільському господарстві дозволяє розробляти нові агротехнічні методи, знижувати вплив на навколишнє середовище та впроваджувати більш стійкі та ефективні способи ведення господарства. Ці інновації мають важливе значення для задоволення потреб міжнародних споживачів, оскільки в багатьох країнах

існують високі вимоги до екологічної безпеки та сталого виробництва. Для компаній, що орієнтуються на експорт, участь у наукових дослідженнях та інвестування в інноваційні проекти дозволяє створити продукцію, яка відповідає міжнародним стандартам якості та екологічним вимогам.

5. Раціональне використання ресурсів є провідним елементом сталого розвитку аграрних компаній, що орієнтуються на експортну діяльність. Оптимізація використання води, земельних та енергетичних ресурсів дозволяє не лише зменшити витрати на виробництво, але й підвищити екологічну ефективність діяльності підприємства. Для аграрних компаній, які прагнуть задовольнити міжнародні вимоги до екологічної стійкості, ці практики є важливими умовами для виходу на зовнішні ринки, де зростає попит на продукцію, що відповідає високим стандартам сталого розвитку. Оптимізація використання води є необхідною у сільському господарстві, де цей ресурс є одним із основних факторів для забезпечення високих врожаїв. Впровадження систем зрошення, технологій збереження води та ефективного використання водних ресурсів дозволяють знижувати витрати та зберігати цей важливий ресурс. Для експортних ринків це є вагомою перевагою, оскільки компанії, які активно займаються раціональним використанням води, можуть отримати сертифікацію, яка підвищує довіру до їх продукції, особливо в країнах з високими вимогами до водного менеджменту.

Раціональне використання земельних ресурсів шляхом впровадження точного землеробства, поліпшення родючості ґрунтів та збереження біорізноманіття дозволяє забезпечити сталість аграрного виробництва на довгострокову перспективу. Це необхідно для підтримки високої якості продукції, яка відповідає екологічним стандартам, що сприяє успішному виходу на експортні ринки. Енергетичні ресурси також є фактором, і їх оптимізація через впровадження енергоефективних технологій, використання поновлюваних джерел енергії та зменшення витрат на енергоспоживання допомагає не лише знизити витрати, а й покращити екологічний імідж компанії. Це особливо важливо для виходу на міжнародні ринки, де все більше значення

надається зниженню вуглецевого сліду та переходу до сталих джерел енергії.

б. Збереження біорізноманіття є складовою сталого розвитку аграрних компаній, особливо тих, що орієнтуються на експорт. Вдосконалення агроландшафтів, що сприяють підтримці різноманіття флори та фауни, та створення заповідних зон, є необхідними умовами для забезпечення екологічної рівноваги та підтримки природних екосистем [35, с. 327]. Для компаній, що працюють на зовнішніх ринках, дотримання принципів збереження біорізноманіття не лише покращує їх імідж, а й відкриває можливості для отримання сертифікацій, що відповідають міжнародним екологічним стандартам, особливо на ринках Європейського Союзу та інших регіонах, де вимоги до екології є високими.

Розвиток агроландшафтів, який містить впровадження сівозмін, агролісомеліорації, створення природних коридорів для збереження дикої фауни, сприяє підтримці здоров'я ґрунтів, збереженню водних ресурсів та збільшенню врожайності. Ці методи також допомагають знижувати негативний вплив аграрної діяльності на навколишнє середовище, зокрема, на біорізноманіття, що важливо для підтримки стабільних природних екосистем. Для компаній, які прагнуть вести екологічно відповідальну діяльність, такі підходи допомагають створити продукт, який має вищу привабливість для екологічно свідомих споживачів на міжнародних ринках.

Створення заповідних зон та заходи з охорони природних екосистем, такі як відновлення природних середовищ, збереження рідкісних видів рослин та тварин, є важливими для підтримки біорізноманіття на великих територіях. Це також є потужним аргументом для компаній, які планують експортувати свою продукцію в країни з високими вимогами до екологічних стандартів, оскільки багато міжнародних ринків віддають перевагу продуктам, що відповідають екологічним вимогам та підтримують збереження природних ресурсів.

### **3.2 Рекомендації щодо вдосконалення управління сталим розвитком ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк»**

В умовах глобалізації та зростаючих вимог до екологічної стійкості, компанії, що орієнтовані на експорт, повинні впроваджувати принципи сталого розвитку для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» має потенціал для вдосконалення управління та інтеграції цілей сталого розвитку в свою діяльність, що дозволить не тільки покращити внутрішні процеси, але й зміцнити позиції на зовнішніх ринках. Враховуючи міжнародні тенденції до екологічної відповідальності, ефективне впровадження сталих практик може стати важливою складовою стратегічного розвитку компанії (табл.3.2).

1. Інтеграція принципів сталого розвитку у корпоративну стратегію є що прагне зміцнити свої позиції на міжнародних ринках. Розробка та впровадження стратегії, яка включає чітко визначені цілі сталого розвитку, дозволить не лише забезпечити екологічну, економічну та соціальну стійкість підприємства, але й підвищити його конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. Зокрема, це дозволить зберігати або збільшувати частку на ринках, де значну увагу приділяють корпоративній відповідальності та екологічним стандартам. Для експортної діяльності потрібно, щоб стратегія сталого розвитку була не просто декларацією, а практичним інструментом, який включає конкретні заходи по зниженню негативного впливу на навколишнє середовище, підвищенню ефективності використання ресурсів та розвитку соціальних ініціатив. Такі заходи підвищують довіру до компанії з боку міжнародних партнерів і споживачів, оскільки багато з них орієнтовані на підтримку екологічно стійких і соціально відповідальних постачальників. Впроваджуючи такі принципи, компанія здобуває можливість не лише зберігати конкурентні переваги на національному рівні, а й розширювати свою присутність на міжнародних ринках, де попит на продукцію з високими стандартами сталого розвитку постійно зростає.

Таблиця 3.2

### Рекомендації щодо вдосконалення управління та інтеграції принципів сталого розвитку

Напрямок вдосконалення	Опис
Інтеграція принципів сталого розвитку у корпоративну стратегію	Розробити та впровадити корпоративну стратегію, яка буде містити чіткі цілі сталого розвитку, що орієнтовані на екологічну, економічну та соціальну стійкість. Це дозволить зберігати конкурентні переваги на експортних ринках, де все більше значення надається корпоративній відповідальності.
Покращення екологічних стандартів	Впровадити інноваційні технології з мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, наприклад, через використання поновлюваних джерел енергії та зниження викидів CO <sub>2</sub> . Це дозволить не тільки зберігати екологічні стандарти, а й відповідати вимогам екологічно свідомих споживачів на міжнародних ринках.
Енергоефективність та раціональне використання ресурсів	Впровадити системи енергозбереження, зокрема, використання відновлюваних джерел енергії та оптимізацію витрат на водні та земельні ресурси. Це дозволить знижувати витрати, що підвищить конкурентоспроможність на зовнішніх ринках, де екологічна ефективність стає ключовим фактором для вибору постачальників.
Підтримка інновацій та наукових досліджень	Активно підтримувати наукові дослідження та інноваційні розробки у сфері агротехнологій. Це дозволить покращити якість продукції, що має важливе значення для виходу на експортні ринки з високими вимогами до якості та безпеки. Інвестування в інновації також підвищує імідж компанії серед міжнародних споживачів.
Соціальна відповідальність	Розвивати програми підтримки місцевих громад, створення нових робочих місць та покращення умов праці. Це дозволить зміцнити корпоративний імідж як соціально відповідального підприємства, що важливо для підтримки міжнародних партнерств і зростання попиту на продукцію компанії на зовнішніх ринках.
Моніторинг та звітність про досягнення сталого розвитку	Впровадити регулярний моніторинг та систему звітності щодо досягнення цілей сталого розвитку. Це допоможе оцінити ефективність впроваджених практик та адаптувати стратегію для досягнення кращих результатів, що в свою чергу підвищить довіру до компанії з боку міжнародних партнерів та споживачів.

Джерело: сформовано автором

2. Покращення екологічних стандартів є провідним елементом для компаній, орієнтованих на експорт, оскільки все більше міжнародних ринків вимагають дотримання високих екологічних стандартів. Впровадження інноваційних технологій, спрямованих на мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище, таких як використання поновлюваних джерел енергії, зниження викидів CO<sub>2</sub> та оптимізація виробничих процесів, дозволяє не лише поліпшити екологічні показники компанії, а й відповідати вимогам екологічно свідомих споживачів на зовнішніх ринках. Технології, які зменшують

забруднення повітря та води, знижують витрати на енергію та ресурси, можуть стати конкурентною перевагою для підприємства, оскільки вони підвищують привабливість продукції на міжнародному рівні. Для багатьох країн, зокрема в Європейському Союзі, такі вимоги є невід'ємною частиною екологічної сертифікації товарів і послуг, що відкриває нові можливості для розширення бізнесу та забезпечення сталого росту компанії на міжнародних ринках. Таким чином, покращення екологічних стандартів не тільки відповідає вимогам міжнародної спільноти, але й є складовою успішної експортної стратегії.

3. Впровадження систем енергозбереження та раціональне використання ресурсів є ключовими елементами для підвищення конкурентоспроможності компанії на міжнародних ринках. Використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна чи вітрова енергія, а також оптимізація витрат на водні та земельні ресурси допомагає значно знизити виробничі витрати та зменшити екологічний слід. Це потрібно не тільки для покращення економічних показників компанії, а й для відповідності вимогам екологічної ефективності, що стають все більш важливими на зовнішніх ринках.

На міжнародному рівні компанії, що демонструють високі стандарти енергоефективності та сталого використання ресурсів, отримують переваги, оскільки багато країн і ринків надають пріоритет товарам та послугам, які відповідають екологічним нормам і стандартам. Впровадження таких технологій дозволяє знижувати витрати на енергію та ресурси, що, у свою чергу, підвищує рентабельність та дозволяє компанії зберігати конкурентні переваги на ринках, де екологічна ефективність стає важливим критерієм для вибору постачальників.

4. Підтримка інновацій та наукових досліджень у сфері агротехнологій є важливим кроком для компаній, що орієнтовані на експорт. Активне інвестування в наукові дослідження та інноваційні розробки дозволяє значно покращити якість продукції, що є провідним фактором для виходу на міжнародні ринки, де до товарів висуваються високі вимоги щодо якості, безпеки та екологічності. Впровадження передових технологій допомагає

компанії підвищити ефективність виробничих процесів, зменшити витрати і поліпшити кінцеву продукцію, що збільшує її конкурентоспроможність на світових ринках.

Інвестування в інновації також сприяє підвищенню іміджу компанії серед міжнародних споживачів, оскільки багато з них надають перевагу постачальникам, які активно працюють над удосконаленням технологій і дотримуються найвищих стандартів. Це дозволяє компанії не тільки відповідати вимогам міжнародних ринків, а й зміцнити свої позиції як надійного та прогресивного партнера в глобальному аграрному секторі.

5. Розвиток соціальної відповідальності є провідним елементом для компаній, які прагнуть успішно функціонувати на міжнародних ринках. Впровадження програм підтримки місцевих громад, створення нових робочих місць та покращення умов праці сприяє формуванню позитивного іміджу компанії як соціально відповідального підприємства. Це не тільки зміцнює взаємодію з місцевими громадами, але й підвищує репутацію компанії серед міжнародних партнерів і споживачів. Соціально відповідальна діяльність стає фактором для зростання попиту на продукцію компанії на зовнішніх ринках, де все більше споживачів та партнерів орієнтуються на етичні та соціальні стандарти. Відповідно, компанії, які активно підтримують розвиток місцевих громад та працюють над підвищенням соціальних стандартів, отримують конкурентні переваги на міжнародному рівні, що сприяє укріпленню їхніх позицій на глобальних ринках і залученню нових партнерств.

6. Впровадження регулярного моніторингу та системи звітності щодо досягнення цілей сталого розвитку є інструментом для оцінки ефективності впроваджених практик та коригування стратегії. Це дозволяє компанії не лише оцінити, наскільки успішно досягнуті заплановані результати, але й вчасно адаптувати стратегію для досягнення кращих показників у сфері екології, економіки та соціальної відповідальності. Особливо для компаній, орієнтованих на експорт, така прозорість у звітності є чинником довіри з боку міжнародних партнерів та споживачів. На глобальних ринках, де вимоги до сталого розвитку

постійно зростають, наявність системи моніторингу та звітності підтверджує серйозність намірів компанії і забезпечує її конкурентні переваги. Відкритість та відповідальність перед міжнародною спільнотою також сприяють зміцненню іміджу компанії та збільшенню попиту на її продукцію, що відповідає високим стандартам сталого розвитку.

Отже, розробка рекомендацій щодо інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» полягає у впровадженні стратегій, які сприяють екологічній, економічній та соціальній стійкості. Це застосування інноваційних технологій для зниження екологічного впливу, підтримку місцевих громад, раціональне використання ресурсів, а також розвиток соціальної відповідальності. Провідним елементом є впровадження системи моніторингу та звітності, що дозволить оцінювати ефективність цих практик і адаптувати стратегію для досягнення кращих результатів. Така інтеграція не лише підвищить конкурентоспроможність компанії на зовнішніх ринках, але й зміцнить її репутацію серед міжнародних партнерів і споживачів, орієнтованих на сталий розвиток.

## ВИСНОВКИ

Концепція управління сталим розвитком підприємства полягає у впровадженні стратегій, які дозволяють компанії досягати економічної вигоди, зберігаючи баланс між соціальними та екологічними аспектами. Це означає, що підприємство має не лише генерувати прибуток, але й діяти відповідально щодо навколишнього середовища, працівників та місцевих громад. Основні складові цієї концепції включають економічну стабільність через ефективне використання ресурсів та інноваційні технології, підтримку соціальних ініціатив, створення робочих місць, поліпшення умов праці, а також впровадження енергоефективних та екологічних практик для зменшення негативного впливу на природу. Провідним елементом є інтеграція принципів сталого розвитку в корпоративну стратегію, щоб ці цілі стали невід'ємною частиною діяльності компанії на всіх етапах її функціонування. Такий підхід забезпечує підприємству конкурентні переваги на ринку, адже все більше споживачів і партнерів віддають перевагу компаніям, що відповідають екологічним і соціальним стандартам.

Менеджмент експортоорієнтованих підприємств має свої особливості, які полягають у необхідності адаптації до міжнародних умов і вимог зовнішніх ринків. Однією з основних особливостей є орієнтація на потреби міжнародних споживачів, що вимагає гнучкості в управлінні та швидкої адаптації товарів і послуг до різних культурних, економічних і правових умов. Підприємства повинні постійно аналізувати зміни на зовнішніх ринках, враховувати різницю в правових системах і культурних особливостях, щоб успішно конкурувати на міжнародному рівні. Також провідною складовою є стратегія інтернаціоналізації, яка передбачає вихід на нові ринки та оптимізацію всіх бізнес-процесів для ефективної роботи на міжнародному рівні. Підприємства мають враховувати митні та податкові норми, міжнародні стандарти якості, а також культурні відмінності, що впливають на попит. Крім того, для успіху на експортних ринках важливо підтримувати гнучкість і швидкість реагування на зміни попиту та економічні коливання.

Використання сучасних технологій та інновацій є ще одним важливим аспектом менеджменту експортоорієнтованих підприємств, оскільки це дозволяє знижувати витрати, підвищувати якість продукції та залишатися конкурентоспроможними. Врахування всіх цих факторів дозволяє підприємствам досягати успіху на зовнішніх ринках та розвиватися в умовах глобалізації.

Аграрна компанія «Екопарк», заснована у 2015 році, спеціалізується на вирощуванні ягідних культур. Основним пріоритетом для компанії є забезпечення високої якості продукції та вихід українського ягідного ринку на міжнародну арену. Плантації компанії розташовані на родючих землях Чернігівської області, де сприятливі екологічні умови для вирощування високоякісних ягід. У своїй діяльності «Екопарк» використовує добрива, як органічні, так і мінеральні, які вносяться відповідно до результатів агрохімічних аналізів ґрунту. Більшість добрив розподіляються через систему крапельного зрошення у водорозчинній формі.

ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» ставиться до вирощування ягід з максимальною відповідальністю, застосовуючи передові світові технології, що відповідають міжнародним стандартам якості. На сьогодні компанія успішно пройшла всі етапи сертифікації і отримала сертифікат GLOBAL GAP.

Діагностика портфелю стратегій бізнес-процесів ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» передбачив аналіз ефективності існуючих стратегій компанії в контексті її бізнес-процесів. Це оцінка поточних методів виробництва та управління, а також їх відповідність до змінюваних умов на ринку та вимог міжнародних стандартів. Процес діагностики дозволяє виявити сильні та слабкі сторони стратегій, визначити можливості для вдосконалення та оптимізації бізнес-процесів, щоб покращити конкурентоспроможність компанії, зокрема на експортних ринках, та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Реалізація принципів та цілей сталого розвитку в ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» полягає в інтеграції екологічних, економічних і соціальних аспектів

у її діяльність для забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності. Компанія прагне мінімізувати свій екологічний слід, використовуючи енергоефективні технології та органічні методи вирощування ягід, що відповідають міжнародним стандартам якості. Водночас, компанія сприяє розвитку місцевих громад через створення нових робочих місць і підтримку соціальних ініціатив.

Для досягнення сталого розвитку ТОВ «Екопарк» також активно підтримує інновації та наукові дослідження в агросфері, оптимізує використання ресурсів, таких як вода та земля, а також впроваджує системи контролю за якістю продукції. Це дозволяє не лише відповідати високим вимогам на зовнішніх ринках, а й зберігати баланс між екологічною стійкістю та економічною ефективністю бізнесу.

Для вдосконалення управління та інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк» необхідно створити стратегічний план, що включає чіткі цілі та метрики для оцінки успішності впровадження. Інвестування в сучасні технології допоможе підвищити енергоефективність і знизити витрати, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Удосконалення екологічних стандартів, включаючи використання органічних методів вирощування та зниження екологічного впливу, дозволить відповідати міжнародним вимогам. Соціальні ініціативи, як-от підтримка місцевих громад і створення нових робочих місць, сприятимуть зміцненню репутації компанії та її партнерських зв'язків. Впровадження системи моніторингу та звітності допоможе відстежувати прогрес і коригувати дії для досягнення найкращих результатів. Завдяки адаптації продукції до вимог зовнішніх ринків та покращенню експортної стратегії компанія зможе успішно розвивати свій бізнес на міжнародній арені.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєва М.А. Удосконалення механізму контролю діяльності в управлінні сталим розвитком підприємств: монографія. Київ: Основа, 2020. 310 с.
2. Бондарчук Н., Васільєва Л., Міньковська А. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23. С. 37-41.
3. Гаркавий В. Економічна безпека як обов'язковий елемент сталого розвитку. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 3, No. 3, 2024, pp. 58-69
4. Гаркавий В. Теоретичні основи розробки стратегії сталого розвитку сільського господарства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, No. 4, 2023, pp. 56-64
5. Грабовська І.В. Роль інновацій в забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. Вип. 4. С. 12-17.
6. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко І. М., Педченко Г. П., Прус Ю. О., Яворська Т. І. Підприємництво: інвестиційне забезпечення та економічна безпека: монографія. Мелітополь: Люкс, 2021. 271 с.
7. Детермінанти сталого розвитку підприємств в умовах турбулентності: колективна монографія / за заг. ред. М. І. Скрипник. Київ: КНУТД, 2017. 332 с.
8. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 354-360.
9. Інформаційно-методичне забезпечення функціонування соціально-економічних систем різного рівня: колективна монографія / за заг. ред. д-ра економ. наук, проф. О. К. Єлісеєва. Дніпро: ЛІРА, 2018. 309 с.
10. Мельник Л.М. Забезпечення сталого розвитку промислових підприємств засобами управління бізнес-процесами: теорія, методологія,

практика: монографія. Тернопіль, ФОП Паляниця В. А., 2018. 367 с.

11. Мельник, Л. Г., Маценко, О. М., Дериколенко, О. М., Кириленко, М. В., Стародуб, І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення. *Механізм регулювання економіки*. 2021. № 3. С. 67-78

12. Офіційний сайт ТОВ «Аграрна компанія «Екопарк». URL: <https://ecoparkua.com/>

13. Палехова Л. Л. Управління сталим розвитком: довідник базових понять. Дніпро: НТУ «Дніпровська Політехніка», 2020. 330 с.

14. Пилипенко, А. А., Єрмейчук, Р. А. Формування механізму стратегічного управління сталим розвитком підприємства. *Управління розвитком*. 2017. Вип. 1-2. С. 57-64.

15. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни : аналіт. доп. / О.В. Собкевич, А.В. Шевченко, В.М. Русан, Л.А. Жураковська; за ред. Я. А. Жаліла. – Київ: НІСД, 2023. 49 с.

16. Про інноваційну діяльність: Закон України 40-IV від 31.03.2023. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 36, ст.266. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

17. Середюк Ю.М., Хринюк О.С. Управління підприємствами на засадах сталого розвитку з метою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588>

18. Страпчук С.І. Сталий розвиток аграрних підприємств на засадах циркулярної економіки: монографія. Харків: ДБТУ; Львів: Вид-во «Новий Світ – 2000», 2022. 380 с.

19. Стратегія сталого розвитку: Підручник / В.М.Боголюбов, М.О. Клименко, Мельник Л.Г., О.О. Ракоїд. За редакцією професора В.М.Боголюбова і. Київ: ВЦ НУБІПУ, 2018. 446 с.

20. Судомир М. Р. Управління розвитком підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2015. Вип. 1. С. 101-104

21. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

22. Томах В. В., Сігаєва Т. Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. 2023. Вип. 18. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29339/1/Стаття%20Томаш%2c%20Сігаєва%2c%20Мартиненко.pdf>

23. Управління сталим розвитком в умовах глобальних викликів: методологія та практика: монографія / за заг. ред. проф. І. М. Писеревського; Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова. Харків: «Друкарня Мадрид», 2017. 334 с.

24. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика: колективна монографія / За ред. д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2021. 588 с.

25. Хвостіна, І.М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. Вип. 1. С. 30-33.

26. Чернікова, Н., Бондаренко, І., Окопний, М. (2021). Стратегічне управління інноваційним розвитком сільськогосподарських підприємств на екологічних засадах. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-84>

27. Ястремська, О.М., Ястремська О.О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. Вип. 1 (43). С. 214-226.

28. Babych M., Korobka S., Skrynkovsky R., Korobka S., Krygul R. Substantiation of economic efficiency of using a solar dryer under conditions of personal peasant farms. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2016.

Vol. 6. No. 8(84). P. 41-47.

29. Beztelesna L., Pliashko O., Shevchuk L., Semchuk Z., Petryk I. Ensuring the productivity of human resources: evaluation of financing and partnership models between households, state and business. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. № 6(41). P. 350-359.

30. Brych V., Skrynkovskyy R., Shkvarchuk L., Liakhovych G., Slav'yuk R., Borysiak O. Portfolio Optimization of Equity Funds. *12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 207-210.

31. Chystokletov L., Khytra O., Ostapenko L., Skrynkovskyy R. Concepts, Features and Content of Legal Regimes Introduced During Crisis Situations. *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 3. P. 6001-6006.

32. Horbonos F., Pavlenchyk N., Pavlenchyk A., Skrynkovskyy R. Study of cooperation in agribusiness as a socio-economic phenomenon. *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 1, No. 5(39). P. 14-21.

33. Horbonos F., Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko I. Improvement of the Toolkit for Diagnosing the Enterprise's Production Program. *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4015-4022.

34. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z., Mazur Y., Koziar R., Hudyma V., Prots I. Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy. *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1008-1014.

35. Khmyz M., Sopilnyk R., Hudyma V., Semchuk Y., Sopilnyk L. Socio-political discourses on war-related damage to ukrainian citizens: Analysis of public policy in the context of court cases. *Revista Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12, No. 63. P. 319–329

36. Klyuvak A., Kliuvak O., Skrynkovskyy R. Partial Motion Blur Removal. *IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. Lviv, Ukraine, 2018, P. 483–487

37. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics and Minimization of Business Risks and the State Customer in the System of Public e-Procurement. *Path of*

*Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1022–1032

38. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics of enterprise selection criteria in the public e-procurement system. *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 3, No. 4(35). P. 40–44

39. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System. *13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375

40. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise. *12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218

41. Kniaz S., Farat O., Merezhko N., Kozhushko L. et al. Managing the Competitiveness of Innovation Clusters. *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association (IBIMA), (Seville, 1–12 April 2020)*. P. 1257–1262.

42. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Krasnytskyi I., Yesimov S., Khmyz M., Brych V. State Regulatory Policy as a Legal Category and an Instrument of Public Administration in Ukraine. *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 1. P. 1001–1008

43. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine. *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009

44. Lipsmeier, A., Kühn, A., Joppen, R., Dumitrescu, R. Process for the development of a digital strategy. *Procedia cirp*. 2020. Vol. 88. P. 173-178.

45. Lowder S. K., Skoet J., Raney T. The number, size, and distribution of farms, smallholder farms, and family farms worldwide. *World Development*. 2016. Vol. 87. Pp. 16–29

46. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the

Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes. *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020

47. Prots I., Petkov S., Khmyz M., Koziar R., Hudyma V., Yavnyy O., Chorniy B. Implementation of Digital Technologies in the Tax Sphere: Foreign Experience and Prospects for Ukraine in Combating the Shadow Economy. *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 10. P. 5029–5037

48. Protsiuk T., Skrynkovskyy R. Significance of Differences among National Cultures in the Enterprise Management: A Literature Review with Observations on Ukraine. *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7(3). P. 172–178

49. Ricciardi V., Ramankutty N., Mehrabi Z., Jarvis L., Chookolingo B. How much of the world's food do smallholders produce? *Global Food Security*. 2018. Vol. 17. Pp. 64–72

50. Semchuk Z., Zharovskaya I., Merdova O. Corruption as a negative social phenomenon hindering the economic development of the state. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 4(4). P. 295–300