

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 2226 “С” 2023.12.07. 021 ПЗ

ПОНОМАРЕНКА ОЛЕКСАНДРА АНДРІЙОВИЧА
2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

УДК 658.114:330.3:339.9

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**
(підпис)

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та
ЗЕД

_____ **Олена КОВТУН**
(підпис)

«__» _____ 2024 р. «__» _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему

**«Забезпечення сталого розвитку підприємства на основі удосконалення
зовнішньоекономічної стратегії»**

Спеціальність
Освітня програма

073 «Менеджмент»
Менеджмент зовнішньоекономічної
діяльності
освітньо-професійна

Орієнтація освітньої програми

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент

_____ **Лариса ДІБРОВА**

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**

Виконав

_____ **Олександр ПОНОМАРЕНКО**

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**
(підпис)

«__» _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ**

Пономаренко Олександр Андрійовичу

Спеціальність

073 Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Орієнтація освітньої
програми

освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Забезпечення сталого розвитку підприємства на основі удосконалення зовнішньоекономічної стратегії»

затверджена наказом ректора НУБіП «07» грудня 2023р. №2226«С»

України від

Термін подання завершеної роботи на
кафедру

2024.11.25

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: законодавчі акти, навчальна і наукова література, фінансова звітність підприємства, статистичні дані, технологічні карти, постанови, розпорядження

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
2. ТЕНДЕНЦІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ
3. ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ

Перелік графічного матеріалу (за потреби) таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання

«11»

_____ грудня

_____ 2023 р.

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Анатолій ОСТАПЧУК

Завдання прийняв до
виконання

(підпис)

Олександр ПОНОМАРЕНКО

РЕФЕРАТ

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, який включає 52 найменування, робота містить 11 таблиць, 15 рисунків, 3 додатка. Обсяг роботи – 67 с.

Актуальність дослідження зумовлена довгостроковими екологічними, економічними та соціальними тенденціями міжнародного ринку. Зокрема, посилення впливу громадських ініціатив, зростання актуальності екологічних проблем, використання відновлюваних джерел енергії, підвищення ефективності виробництва електроенергії, поява нових глобальних ризиків та викликів.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розгляд теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення сталого розвитку підприємства на основі удосконалення зовнішньоекономічної стратегії підприємства. Завдання дослідження:

- дослідити концепцію сталого розвитку бізнесу ;
- визначити особливості розробки та реалізації зовнішньоекономічної стратегії підприємства;
- вивчити підходи до оцінки ефективності зовнішньоекономічної стратегії підприємства на принципах сталого розвитку;
- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізувати зовнішньоекономічну стратегію підприємства ПрАТ «Оболонь»;
- оцінити показники сталого розвитку підприємства ПрАТ «Оболонь»;
- надати рекомендації щодо удосконалення зовнішньоекономічної стратегії підприємства на засадах принципів сталого розвитку ;
- окреслити напрями підвищення конкурентних позицій підприємства на зовнішньому ринку через впровадження стратегії сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є процеси та підходи до забезпечення сталого розвитку підприємства на основі удосконалення зовнішньоекономічної стратегії.

Предметом дослідження – теоретичні та практичні аспекти імплементації принципів сталого розвитку в діяльність міжнародних компаній.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, монографічний, фінансово–економічний аналіз, зовнішнього середовища підприємства, PESTLE-аналіз, групування, систематизації та графічного зображення.

Наукова новизна отриманих результатів: запропоновані у роботі підходи по удосконаленню зовнішньоекономічної стратегії ПрАТ «Оболонь» на основі імплементації цілей сталого розвитку у діяльність компанії.

Апробація результатів дослідження відбулася на V Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції: «СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ» (м. Київ, НУБіП України, 11 листопада 2024 р.).

Основні положення і результати дослідження знайшли відображення у матеріалах конференції: Пономаренко О.А., Остапчук А.Д. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (11 листопада 2024 р.), К : НУБіП України, 2024. С. 76-78.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТАЛИЙ РОЗВИТОК, СТАЛИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕКОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Концепція сталого розвитку бізнесу	10
1.2. Особливості розробки та реалізації зовнішньоекономічної стратегії підприємства.....	16
1.3. Підходи до оцінки ефективності зовнішньоекономічної стратегії підприємства на принципах сталого розвитку.....	20
РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Оболонь»	25
2.2. Аналіз зовнішньоекономічної стратегії підприємства.....	33
2.3. Оцінка показників сталого розвитку підприємства	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ	46
3.1. Удосконалення зовнішньоекономічної стратегії підприємства на засадах принципів сталого розвитку.....	46
3.2. Підвищення конкурентних позицій підприємства на зовнішньому ринку через впровадження стратегії сталого розвитку	51
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми магістерської кваліфікаційної роботи. Протягом останніх кількох років питання сталого розвитку стали предметом численних дискусій, що точаться навколо проблеми коригування та досягнення цілей сталого розвитку на світовому, національному, регіональному, галузевому та корпоративному рівнях. Зростання інтересу до цієї проблематики підтверджується великою кількістю наукових публікацій [1, 2], аналітичних оглядів та досліджень [3, 4], а також міжнародних ініціатив [5-7].

Дослідження в цій сфері необхідні з багатьох теоретичних і практичних причин. Не встановлено взаємозв'язки між різними показниками оцінки сталого розвитку, не обґрунтовано вибір ключових драйверів сталого розвитку, недостатньо розроблено інструменти управління [8]. З практичної точки зору, вимоги до звітності зі сталого розвитку не гармонізовані, а найкращі практики застосування інструментів управління сталим розвитком, включаючи ресурсну та екологічну політику, низьковуглецеву економіку, управління відходами та застосування найкращих доступних технологій, ще не достатньо напрацьовані [9]. Водночас в останнє десятиліття спостерігається кілька довгострокових екологічних, економічних та соціальних тенденцій: посилення впливу громадських ініціатив, зростання актуальності екологічних проблем, використання відновлюваних джерел енергії, підвищення ефективності виробництва електроенергії, поява нових глобальних ризиків та викликів. Все це зумовлює актуальність та своєчасність нашого дослідження.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розгляд теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення сталого розвитку підприємства на основі удосконалення зовнішньоекономічної стратегії підприємства.

Завдання дослідження:

- дослідити концепцію сталого розвитку бізнесу ;
- визначити особливості розробки та реалізації зовнішньоекономічної

стратегії підприємства;

- вивчити підходи до оцінки ефективності зовнішньоекономічної стратегії підприємства на принципах сталого розвитку;
- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізувати зовнішньоекономічну стратегію підприємства ПрАТ «Оболонь»;
- оцінити показники сталого розвитку підприємства ПрАТ «Оболонь»;
- надати рекомендації щодо удосконалення зовнішньоекономічної стратегії підприємства на засадах принципів сталого розвитку ;
- окреслити напрями підвищення конкурентних позицій підприємства на зовнішньому ринку через впровадження стратегії сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є процеси та підходи до забезпечення сталого розвитку підприємства на основі удосконалення зовнішньоекономічної стратегії.

Предметом дослідження – теоретичні та практичні аспекти імплементації принципів сталого розвитку в діяльність міжнародних компаній.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, монографічний, фінансово–економічний аналіз, зовнішнього середовища підприємства, PESTLE-аналіз, групування, систематизації та графічного зображення.

Інформаційну базу дослідження складають наукові джерела, статистичні дані, дані міжнародних організацій, законодавство України та міжнародні стратегії, стандарти, дані фінансової та управлінської звітності ПрАТ «Оболонь», результати власних досліджень та Інтернет-ресурси.

Результати магістерської кваліфікаційної роботи представлені на V Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 11 листопада 2024 р.).

Практичне значення одержаних результатів: Висновки та рекомендації роботи можуть допомогти ПрАТ «Оболонь» успішно імплементувати цілі сталого розвитку у діяльність компанії через розширення зовнішньоекономічної

діяльності.

Ця магістерська кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Викладена на 67 сторінках комп'ютерного тексту, містить 11 таблиць, 15 рисунків, 3 додатка та 52 використаних джерела.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концепція сталого розвитку бізнесу

Досягнення Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР), пов'язаних з ефективним використанням ресурсів, впливом на навколишнє середовище та добробутом людини, залежить від того, які моделі споживання та виробництва будуть домінувати в економічній практиці країн, аграрного сектору та компаній. Перехід до сталих моделей споживання та виробництва знаходиться в центрі уваги ЦСР 12, метою якої є досягнення сталого управління та ефективного використання природних ресурсів до 2030 року [10, 11], відокремлення економічного зростання від споживання первинних ресурсів та погіршення стану довкілля. Ефекту відокремлення можна досягти шляхом переходу від нинішньої лінійної моделі економіки до низьковуглецевої економіки замкнутого циклу [12, 13].

Замкнутість все частіше починає розглядатися як спосіб досягнення сталого споживання та виробництва в контексті інших ЦСР [12, 14]. Такий підхід робить концепцію сталого розвитку актуальною в контексті вирішення питань корпоративної сталості та оцінки внеску компаній у досягнення ЦСР, пов'язаних з ефективним використанням обмежених природних ресурсів.

Хоча перехід до економіки замкнутого циклу загалом узгоджується як з ідеями сталого розвитку, так і з цілями сталого розвитку [12, 15], взаємозалежність між сталим розвитком та економікою замкнутого циклу не завжди зрозуміла через відмінності в концептуальному розумінні останньої [16, 17]. Це ускладнює розробку та стандартизацію мікрорівневих індикаторів та моделей для їх оцінки [17] і створює бар'єри для впровадження ідей доброчесності в корпоративному управлінні. Хоча сільськогосподарські компанії мають великий потенціал для впровадження замкнутого виробництва, додатковим стримуючим фактором є відсутність інституційних

стимулів, коли національний або міжнародний регулятор не включає сільське господарство до переліку пріоритетних секторів для переходу до сталого розвитку та моніторингу цього процесу. Наприклад, було виявлено, що деякі компанії відчувають брак інтеграції з парадигмами сталого розвитку, але якщо великі підприємства здатні впроваджувати ефективні та сталі практики, то малі та середні підприємства не прагнуть впроваджувати стратегії переробки в управлінні відходами [18].

Загальноприйнятими поняттями сталого розвитку є визначення, надане Комісією Брундтланд [19] як розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. Ряд авторів визначають чотири умови для процесу сталого розвитку [20]:

1. Усунути внесок у систематичне збільшення концентрації речовин у земній корі. Це означає заміну одних мінералів, які є дефіцитними в природі, іншими, більш поширеними, ефективне використання всіх видобутих мінералів та систематичне зменшення залежності від викопного палива.

2. Усунути внесок у систематичне збільшення концентрації речовин, вироблених суспільством. Це означає систематичну заміну певних стійких і неприродних сполук на ті, які зазвичай є поширеними або легше розкладаються в природі, а також ефективне використання всіх речовин, вироблених суспільством.

3. Усунути внесок у систематичну фізичну деградацію природи через надмірний збір врожаю, інтродукцію та інші форми модифікації. Це означає черпати ресурси лише з добре керованих екосистем, систематично прагнути до найбільш продуктивного та ефективного використання як цих ресурсів, так і землі, а також проявляти обережність у всіх видах модифікації природи.

4. Робити максимально можливий внесок у задоволення людських потреб у нашому суспільстві та в усьому світі, понад усі заходи із заміщення та дематеріалізації, вжиті для досягнення перших трьох цілей. Це означає використання всіх наших ресурсів ефективно, справедливо і відповідально, щоб

потреби всіх людей, на яких ми впливаємо, і майбутні потреби людей, які ще не народилися, мали найкращі шанси бути задоволеними.

У дослідженнях з управління бізнесом сталий розвиток розглядається як розширення екологічного менеджменту [21]. Одним з основних аспектів екологічного менеджменту є ефективне використання енергії та матеріалів, що відповідає економічному принципу ефективності. Концепція сталого розвитку доповнює екологічний менеджмент соціальними аспектами потреб, а також екологічними аспектами збереження природних функцій. В економічній науці можна знайти три інтерпретації сталого розвитку [21]: інноваційне, нормативне та раціональне тлумачення. Інноваційне тлумачення сталого розвитку можна розглядати як похідне від концепції екоефективності. Сталий розвиток трактується як концепція зниження витрат за рахунок підвищення ефективності використання матеріалів та енергії. Сталий розвиток та інновації мають причинно-наслідковий зв'язок: «Сталий розвиток вимагає відкритого та прозорого інноваційного процесу в суспільстві, політиці та економіці, що підтримується інструментами вільної ринкової економіки. Це призведе до конкурентоспроможності та інновацій, нових робочих місць і процвітання, ефективного використання ресурсів та екологічної сумісності» [21]. Економіка та екологія поєднуються як концепція win-win, екологічні інновації впроваджуються у разі одночасної економічної вигоди.

Нормативне тлумачення сталого розвитку зосереджується на аспектах справедливості та рівності. Згідно з визначенням Брундтланд, потреби нинішнього та майбутніх поколінь мають бути задоволені. Але в глобальному масштабі індустріально розвинені країни використовують більшість ресурсів і виробляють найбільше викидів. Сталий розвиток розглядається як концепція, що вирішує проблему невідповідності масового споживання енергії та ресурсів в індустріально розвинених країнах, щоб дозволити країнам, що розвиваються, економічний розвиток в межах екологічної несучої здатності. Для управління бізнесом цей підхід призводить до концепції зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Вимоги зацікавлених сторін, таких як суспільство, неурядові

організації, профспілки, клієнти та інші, повинні бути визнані та виконані відповідно до бізнес-стратегії. Крім того, організація може активно управляти відносинами зі стейкхолдерами [21].

Раціональне тлумачення сталого розвитку зосереджується на сталому використанні ресурсів, що відповідає концепції сталості. Діяльність організації повинна забезпечувати наявність усіх видів ресурсів - тому сталий розвиток можна визначити як розширений економічний принцип [21] і є розширенням ресурсного підходу до стратегічного управління. Зокрема, Харт звернув увагу на цю інтерпретацію і запропонував кілька пропозицій, що підкреслюють розширений ресурсний підхід, який він назвав «природно-ресурсним підходом до фірми» [22]. Для стратегічного менеджменту з цих інтерпретацій можна виділити наступні моменти: По-перше, інновації визнаються важливим елементом корпоративної стійкості. Економічні, екологічні та соціальні ефекти інновацій повинні бути оцінені, концепція інтегрованої оцінки є підходящим підходом для цієї мети. По-друге, необхідно виявляти вимоги та запити зацікавлених сторін та активно управляти ними. І по-третє, раціональний підхід фокусується на ефективності бізнес-діяльності.

В цілому поєднання факторів, що впливають на сталу трансформацію бізнесу сьогодні відображено на рисунку 1.1.

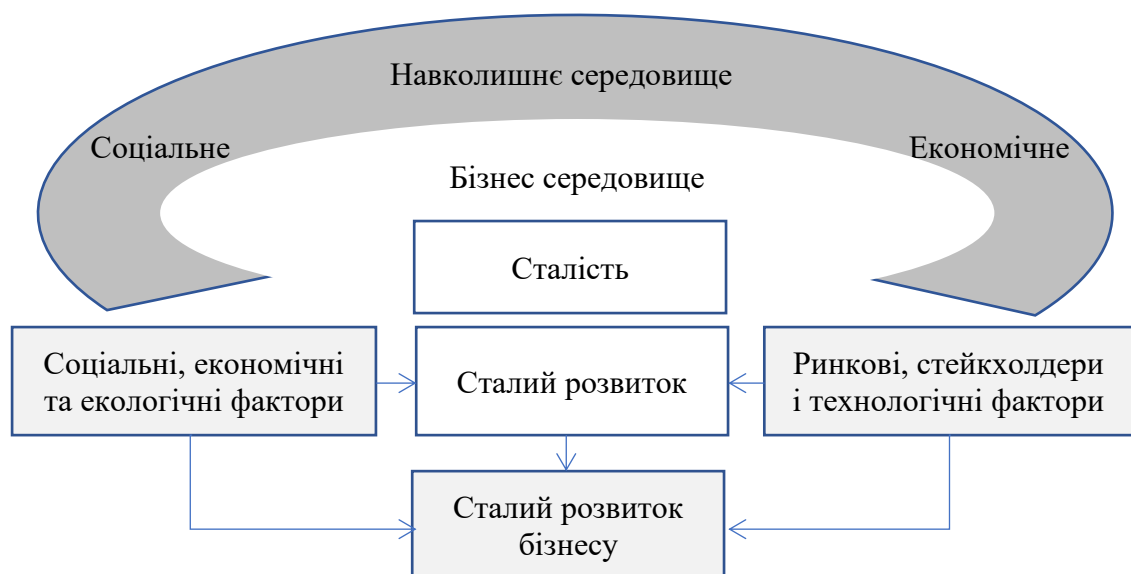


Рис. 1.1. Взаємозв'язок між сталим розвитком бізнесу та сталістю.

Джерело: систематизовано автором на основі [20-22].

Згідно з концепцією сталого розвитку бізнесу компанії можна розподілити на різні типи залежно від їхніх зусиль, спрямованих на перехід від традиційного ведення бізнесу до справжньої сталості бізнесу. Такий підхід забезпечує основу для сталої трансформації бізнесу. Типологія сталого розвитку бізнесу більш детально пояснюється на рис. 1.2.

Типологія сталості бізнесу	Спрямованість Що?	Створені цінності Заради чого?	Організаційні перспективи Як?
Традиційний бізнес	Економічна спрямованість	Вартість акціонерів	Зсередини назовні
Сталий бізнес 1.0	Тривимірна спрямованість	Уточнена вартість акціонерів	Зсередини назовні
Сталий бізнес 2.0	Тривимірна спрямованість	Потрійна вигода	Зсередини назовні
Сталий бізнес 3.0	Тривимірна спрямованість	Створення цінності для загальних благ	Ззовні всередину
Ключові зміни включають:	1 зміна: розширення спрямованості бізнесу	2 зміна: розширення створеної цінності	3 зміна: зміна планів на майбутнє

Рис. 1.2. Типологія сталості бізнесу [23].

Так, традиційний бізнес - базується на суто економічному погляді на фірму та бізнес-процеси. У центрі уваги залишаються типові економічні проблеми, наприклад, доступ до дешевих ресурсів, ефективні процеси або прагнення до сильної позиції на ринку. Основне припущення полягає в тому, що такі типові економічні інтереси переслідуються для створення економічної цінності. Це може бути у формі прибутку, ринкової вартості або, в більш загальному сенсі, акціонерної вартості.

Перша фаза сталого розвитку бізнесу (1.0) характеризується переходом відповідних інтересів від суто економічних до соціальних та екологічних. Проте створені цінності залишаються міцно прив'язаними до створення акціонерної вартості. Отже, ця фаза є не більше ніж «вдосконаленою акціонерною вартістю».

На другій фазі трансформації сталості бізнесу (2.0) цінність, створена бізнесом, переходить від акціонерної вартості до розширеної ціннісної

пропозиції, що включає соціальні проблеми, навколишнє середовище та прибуток компанії. Це призводить до підходу «управління потрійним результатом».

Остання фаза трансформації стійкості бізнесу (3.0) охоплює зміщення організаційної перспективи з фокусування на бізнесі «зсередини назовні» на фокусування на суспільстві «ззовні всередину». Цей зсув призводить до пов'язаного з ним переосмислення стратегій, зумовленого викликами сталого розвитку. Таким чином, це оновлює бізнес-завдання та бізнес-моделі, а також пов'язані з ними створені цінності.

Створення цінності для суспільства у свою чергу дозволяє компанії зайняти нову нішу на ринку та зміцнити свої конкурентні позиції. Підхід «ззовні в середину» забезпечує довгострокову цінність для всіх зацікавлених сторін (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Можливості сталих бізнес рішень через створення суспільно значимої цінності.

Джерело: побудовано автором на основі [24].

Тож, сучасний під до впровадження концепції сталого розвитку характеризується постійними дискусіями щодо принципів та чинників сталого розвитку. Вони включають питання про те, чи застосовна концепція сталого розвитку до окремих регіонів, галузей або компаній; аргументи щодо місця концепції сталого розвитку серед інших концепцій, пов'язаних з питаннями КСВ та корпоративної сталості; а також про те, як слід розуміти сталий розвиток на рівні агровиробників.

1.2. Особливості розробки та реалізації зовнішньоекономічної стратегії підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства об'єднує виробничо-господарські, організаційно-економічні та оперативно-комерційні функції підприємства з урахуванням обраної зовнішньоекономічної стратегії, форм і методів роботи на зовнішньому ринку. Така діяльність супроводжується низкою операцій, пов'язаних з рухом товару до кінцевого покупця, своєчасним і повним наданням різних зовнішньоекономічних послуг, оплатою контрактної ціни, проходженням митних процедур, а також вивченням комерційної інформації про стан зарубіжних товарних і валютно-фінансових ринків [25].

Зовнішньоекономічна діяльність є важливою функціональною підсистемою підприємства. Її розвиток визначається багатьма факторами та умовами зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Фактори, що впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Джерело: систематизовано автором на основі [26, 36].

Ефективне управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності

підприємства створює умови для успішного, прибуткового бізнесу. За допомогою професійного управління зовнішньоекономічною діяльністю виробники отримують можливість правильно організувати збут своєї продукції, побудувати стратегію закупівлі нової сировини та матеріалів.

Удосконалення управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності в умовах розвинених ринкових відносин вимагає перегляду багатьох економічних категорій, наповнення їх новим і практичним змістом, зумовленим реалізацією функцій маркетингу, без здійснення яких неможливо досягти ефективного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання [27]. Таким чином, слід зазначити, що система управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності є найважливішою підсистемою організації бізнесу підприємства, і від ефективності її роботи безпосередньо залежить ефективність діяльності всього підприємства [28].

Стан економічного середовища значною мірою визначає здатність підприємств утримувати та примножувати конкурентні переваги. Тому формування такого середовища, яке б сприяло підтримці конкурентоспроможності на високому рівні, є одним з найважливіших завдань держави в умовах ринкової економіки. У промислово розвинених країнах за останні два десятиліття участь держави у підвищенні конкурентоспроможності вітчизняних виробників різко зростає. На практиці розробляються і реалізуються спеціальні програми забезпечення конкурентоспроможності, коли уряди беруть на себе пряму відповідальність за розвиток і здешевлення необхідної для цього інфраструктури - науки, засобів зв'язку, збору інформації, перебудову податкових систем з метою заохочення конкурентоспроможних виробництв.

Формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства є одним з важливих аспектів на шляху до підвищення його конкурентоспроможності. Такий підхід вимагає значних організаційних інвестицій та витрат часу на побудову ефективної системи організації, управління та контролю. Така система вимагає від підприємства виконання багатьох важливих функцій, а саме: розробка стратегії зовнішньоекономічної

діяльності, аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на здійснення підприємством ЗЕД, оцінка ризиків, розробка послідовності дій, моніторинг та контроль, збір інформації, перевірка відповідності сучасним вимогам та тенденціям тощо.

Ефективна стратегія зовнішньоекономічною діяльністю підприємства - це можливість мати конкурентні переваги на ринку, а саме: збільшення обсягів продажу, підвищення прибутковості та рентабельності діяльності. Для цього необхідно згадати про п'ять сил М. Портера, використання яких, дозволяє сформувати конкурентні переваги підприємства як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках (рис. 1.5.).

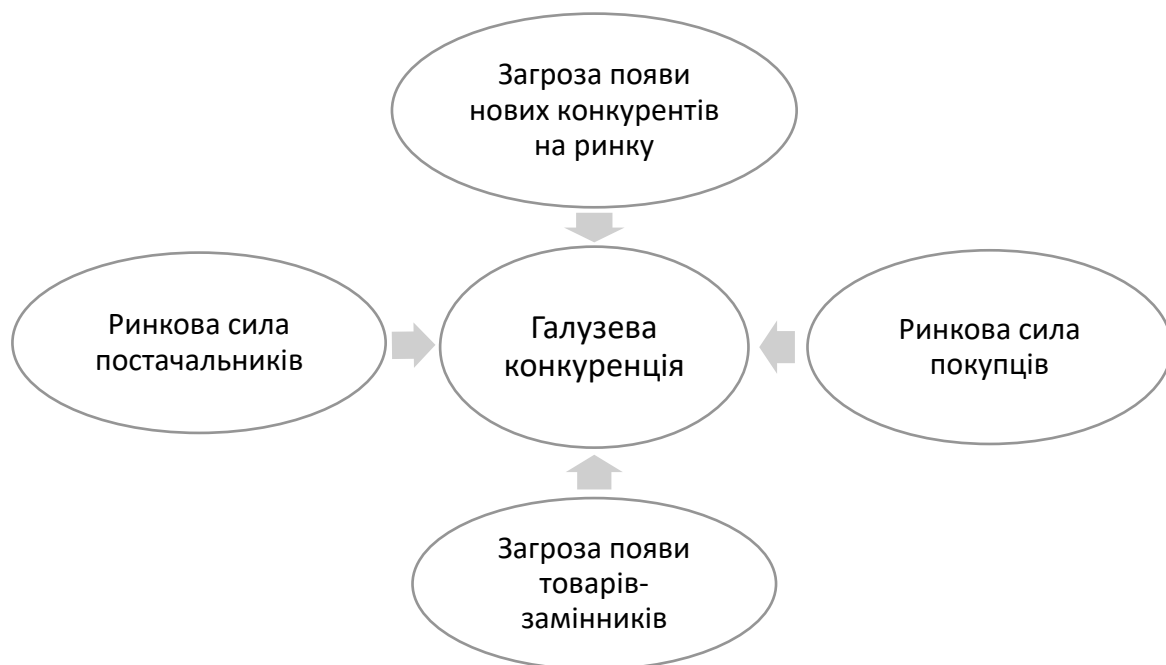


Рис. 1.5. Фактори формування конкурентних переваг підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках за М. Портером [29].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є найбільш успішною лише в тому випадку, коли механізм управління діяльністю добре продуманий, всебічно обґрунтований і впливає з довгострокових цілей [25]. Таким чином, основним завданням механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є зміцнення та нарощування експортного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності його виробничо-господарської діяльності.

Практичний досвід українських підприємств дозволяє використовувати такі актуальні в сучасний період для вдосконалення механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства функції управління [30]:

- розробка стратегічних і тактичних цілей зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві;
- розробка пропозицій щодо ефективного функціонування підприємства;
- використання новітніх інформаційних технологій при плануванні та контролі результатів діяльності.

Відповідно, на сьогоднішній день еволюційного розвитку набуває концепція впровадження ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, що представляє собою можливість прогнозування прибуткової діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках у вигляді управлінських рішень. Елементи механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства відображені на рисунку 1.6.

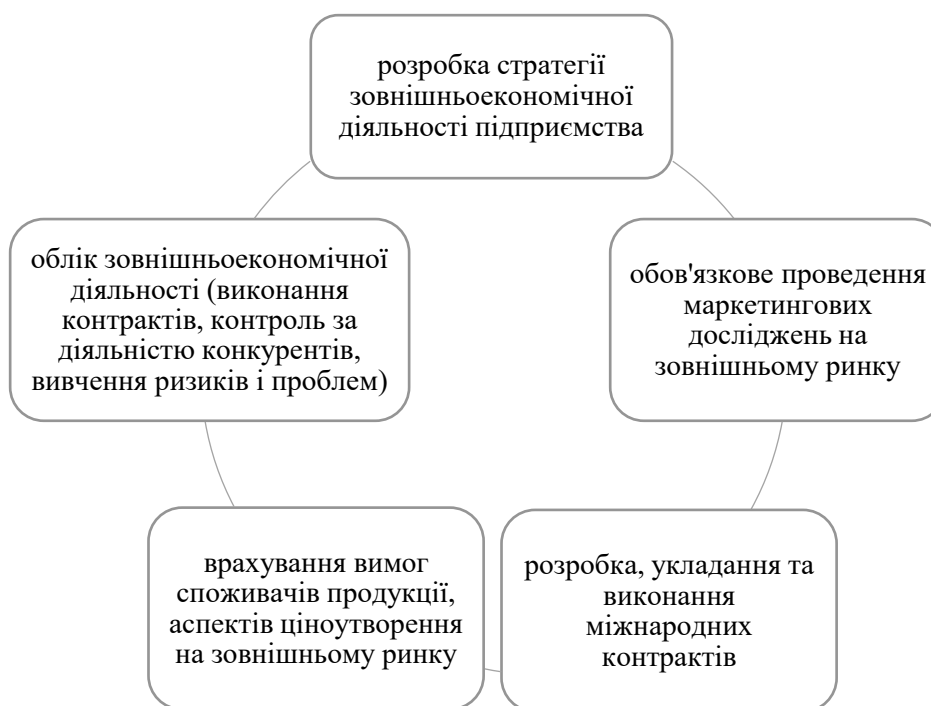


Рис. 1.6. Елементи механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Джерело: систематизовано автором на основі [31, 32].

Якщо зовнішньоекономічна діяльність підприємства є складовою його господарської діяльності, то механізмом управління цією діяльністю, її комплексним показником ефективності управління є платіжний баланс. Відповідно, механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства вимагає вдосконалення всього механізму діяльності в цілому.

Одним із провідних чинників ефективного управління підприємством в цілому, в тому числі зовнішньоекономічною діяльністю, є використання сучасних досягнень менеджменту, особливо застосування критерію раціональності при прийнятті ефективних управлінських рішень [33].

Якість та ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства полягає у відповідності вимогам споживачів, врахуванні рівня економічного добробуту населення, ефективності збутової діяльності на зовнішньому ринку. Відповідно, підвищення прибутковості зовнішньоекономічної діяльності підприємства залежить від удосконалення стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю, забезпечення її своєчасної реалізації. Для забезпечення такої діяльності підприємство насамперед вивчає та аналізує досвід партнерів, конкурентів, стимулює працівників підприємства до отримання прибутку від зовнішньоекономічної діяльності, активно використовуючи при цьому рекламні заходи впливу [34].

Отже, добре прорахована та правильно обрана стратегія механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства демонструє найбільш раціональні та найпродуктивніші шляхи досягнення поставленої мети. Важливим етапом ефективного використання механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є організаційно-економічна реалізація конкурентної стратегії, яка поєднує в собі розробку та реалізацію тактичних планів функціонування в конкурентному середовищі, що відображає мету підприємства в цілому [35].

1.3. Підходи до оцінки ефективності зовнішньоекономічної стратегії

підприємства на принципах сталого розвитку

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності залежить від того, наскільки правильно спланований і організований процес виходу компанії на міжнародний ринок в довгостроковій перспективі. Для вирішення проблем стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єкта необхідно враховувати тип та етап розвитку підприємства. Також враховувати особливості регіону, в якому воно знаходиться.

Перед виходом на новий зовнішній ринок підприємству необхідно ретельно оцінити середовище, в якому воно буде працювати, і знайти необхідні шляхи підвищення конкурентоспроможності. Дати відповідь на питання – чи відповідає запланована продукція, по-перше, ринковій ситуації і тенденціям її розвитку, по-друге, можливостям власного виробництва.

Деякі переваги використання стратегічного управління зовнішньоекономічним розвитком для підприємства в умовах глобалізації та впровадження принципів сталого розвитку приведені на рисунку 1.7.

мінімізація ризиків впливу негативних факторів динамічного міжнародного середовища	швидке реагування на непередбачувані зміни, що відповідають умовам зовнішнього середовища	стимулювання працівників до реальної реалізації прийнятих управлінських рішень у довгостроковій перспективі
раціональне використання ресурсного потенціалу	відповідальність працівників	сприяння підвищенню кваліфікації керівників і фахівців
підвищення скоординованості дій	скорочення ланцюгів постачання	зменшення негативного впливу на довкілля

Рис. 1.7. Переваги використання стратегічного управління зовнішньоекономічним розвитком підприємства.

Джерело: систематизовано автором на основі [36-39].

Загальними напрямками, за якими визначається ефективність механізму

управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є [30]:

1. Оцінка ефективності діяльності підприємства з метою забезпечення оптимальної стратегії управління. Насамперед досліджується ефективність використання ресурсів підприємства.

2. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства з визначенням рівня його привабливості як потенційного об'єкта інвестування. Така оцінка може бути проведена як самим підприємством, так і потенційним інвестором.

3. Оцінка ефективності механізму управління на макрорівні.

Основою для розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства є експортний потенціал підприємства, що об'єднує внутрішні та зовнішні фактори. До внутрішніх факторів належать: організація управління ЗЕД підприємства; інформаційне забезпечення; планування виробництва експортної продукції; облік і аналіз зовнішньоторговельних поставок; кадровий потенціал. До зовнішніх – економічні, політичні, правові, демографічні, соціально-культурні, екологічні та науково-технічні фактори. При формуванні сталої зовнішньоекономічної стратегії підприємства для оцінки внутрішніх факторів найчастіше використовують SWOT-аналіз або SNW-аналіз, для оцінки зовнішніх факторів застосовують PESTLE-аналіз або аналіз п'яти сил Портера.

Кириченко О. А. стверджує, що управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства залежить не тільки від факторів впливу, а й від способів виходу на зовнішній ринок, наприклад: відділ зовнішньоекономічних зв'язків; дочірнє збутове підприємство; виробничий підрозділ; посередник [40]. Крім того, необхідно враховувати спосіб виходу на зовнішні ринки: експорт; спільна підприємницька діяльність; стратегія прямого інвестування. Так, застосовуючи експортну стратегію, компанія виробляє свої товари у власній країні, пропонуючи їх на експорт. Перевагами цього методу є: мінімальні зміни в асортименті продукції компанії, її структурі; мінімізація інвестиційних витрат і поточних фінансових зобов'язань; зниження ризику входу на ринок і виходу з

нього. Стратегія виходу компанії на зовнішні ринки через створення спільних підприємств базується на об'єднанні її зусиль з ресурсами комерційних підприємств країни-партнера з метою створення виробничих і маркетингових потужностей. Міжнародний маркетинг розрізняє чотири типи таких підприємств: ліцензування; контрактне виробництво; контрактне управління; спільні підприємства.

Стратегія прямого інвестування полягає в тому, що в процесі ведення ЗЕД підприємство з часом створює за кордоном власні виробничі філії для виробництва товарів зовнішньоекономічної діяльності. Цю стратегію не можна розглядати як стратегію виходу на зовнішні ринки, оскільки вона має ширші стратегічні цілі, а перенесення виробничих потужностей за межі держави може стати кінцевою метою стратегії зовнішньоекономічного розвитку.

Багатогранність критеріїв, від яких залежить ефективність механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, зумовлює появу комплексу стратегічних завдань та відповідного інструментарію аналізу для їх вирішення. Тому в сучасних умовах ведення виробничо-господарської діяльності підприємства можливість своєчасно, достовірно та адекватно оцінити ефективність механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства дає можливість діагностувати проблеми, які стоять на шляху підвищення рівня отриманих результатів. Надалі на основі цих запитів формуються пропозиції, шляхи та методи їх вирішення. Таким чином, для ефективного механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідно систематично оцінювати ефективність його діяльності та підвищувати її рівень.

Для оптимального підбору зовнішньоекономічної стратегії підприємства, згідно з теорією Томпсона А. та Стрікланда А., існує ряд зовнішніх і внутрішніх факторів, які необхідно оцінити, щоб зрозуміти стратегію, що реалізується [41]. На рис. 1.8. представлені основні стратегії в залежності від двох параметрів: динаміки зростання ринку та конкурентної позиції фірми.



Рис. 1.8. Матриця стратегій Томпсона і Стрікланда [41].

Крім перелічених методів оцінки, важливо враховувати ще різні аспекти оцінки сталого розвитку на макро- та мікрорівнях, а також вимогам до звітності з КСВ та ESG на міжнародному рівні. Так, найбільш відомими галузевими стандартами зі сталого розвитку є стандарти SASB [42], Європейські стандарти звітності із сталого розвитку (ESRS) [43], директива про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD) [44] та положення про розкриття інформації щодо сталого фінансування (SFDR) [45]. Компанія, яка вибудовує свою міжнародну стратегію обов'язково має обрати один з варіантів звітування про свої екологічні та соціальні впливи.

РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Оболонь»

Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) «Оболонь» є одним з найбільших виробників пива та безалкогольних напоїв в Україні, з багатою історією та значними досягненнями у виробничій сфері. Підприємство було засноване у 1980 році як Київський пивоварний завод №3, що стало важливою віхою у розвитку української пивоварної промисловості (табл. 2.1). З самого початку діяльності завод був орієнтований на виробництво високоякісної продукції, що сприяло його швидкому зростанню та популярності серед споживачів.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»

Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ОБОЛОНЬ
Скорочена назва	ПРАТ «ОБОЛОНЬ»
Назва англійською	PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY OBOLON (PRJSCOBOLON)
Код ЄДРПОУ	05391057
Дата реєстрації	29.06.1993
Уповноважені особи	БУЛАХ ІГОР ВАСИЛЬОВИЧ
Розмір статутного капіталу	32 512 700,00 грн.
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Види діяльності	<p style="text-align: center;">Основний:</p> <p>11.05 Виробництво пива</p> <p style="text-align: center;">Інші:</p> <p>31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі</p> <p>10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків</p> <p>11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв</p> <p>11.06 Виробництво солоду</p> <p>11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки та інші види діяльності</p>

Джерело: систематизовано автором на основі даних [46, 49].

Протягом 1980-х та 1990-х років «Оболонь» активно розширювала свої

виробничі потужності та освоювала нові ринки. У 1992 році, після здобуття Україною незалежності, підприємство було перетворено на акціонерне товариство, що дало можливість залучити додаткові інвестиції для модернізації виробництва. З того часу «Оболонь» постійно впроваджувала сучасні технології та методи управління, що дозволило їй стати лідером ринку та експортером своєї продукції до багатьох країн світу.

Організаційна структура підприємства побудована за лінійним типом. У свою чергу вона складається з відділів які підпорядковуються генеральній дирекції підприємства (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Оболонь» [48].

Виробничі потужності ПрАТ «Оболонь» включають сучасні цехи з виробництва пива, мінеральної води, безалкогольних напоїв та інших продуктів. Завод постійно оновлює своє обладнання, впроваджуючи новітні технології для забезпечення високої якості продукції. Серед значущих технологічних досягнень можна виділити автоматизацію виробничих процесів, впровадження систем контролю якості на всіх етапах виробництва та використання екологічно чистих матеріалів і технологій. Такі інновації дозволяють підприємству підтримувати високу конкурентоспроможність на ринку та відповідати вимогам сучасних

споживачів.

Історія та розвиток ПрАТ «Оболонь» свідчать про його здатність адаптуватися до змінних умов ринку та постійно вдосконалювати свої виробничі процеси. Це підприємство не лише зберегло свої позиції на внутрішньому ринку, але й успішно конкурує на міжнародному рівні, демонструючи високу якість продукції та відповідальність перед суспільством та навколишнім середовищем.

Основними видами діяльності ПрАТ «Оболонь» є виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води, а також інших харчових продуктів. Підприємство зосереджується на високоякісному виробництві з використанням сучасних технологій та екологічно чистих матеріалів, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним на ринку. Крім того, «Оболонь» активно займається експортом своєї продукції, що свідчить про її високу репутацію на міжнародній арені.

Асортимент продукції ПрАТ «Оболонь» включає широкий спектр напоїв, серед яких особливе місце займає пиво. Підприємство виробляє різні сорти пива, що відповідають різним смаковим уподобанням споживачів. Відомі бренди, такі як «Оболонь Світле», «Оболонь Преміум», «Оболонь Оксамитове» та інші, завоювали визнання не лише в Україні, а й за її межами. Унікальні характеристики продукції «Оболонь» включають використання високоякісних інгредієнтів, дотримання традиційних рецептів та впровадження інноваційних технологій виробництва, що дозволяє забезпечити стабільно високу якість напоїв.

У таблиці 2.2 наведено основні дані динаміки продажів продукції ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 роки. Спостерігається позитивна динаміка продажів основних видів продукції ПрАТ "Оболонь" протягом 2021-2023 років. Світле пиво залишається основним драйвером зростання, демонструючи стабільне збільшення обсягів продажів. Безалкогольне пиво та сидр найбільш динамічно зростаючі категорії, що відповідає загальносвітовому тренду на більш здорові напої. Серед напоїв в цілому відзначимо стабільне зростання, яке може бути пов'язане з розширенням асортименту та сезонним попитом. Щодо темного

пива, то помітне помірне зростання, що може свідчити про стабільний, але не зростаючий попит на цей вид продукції.

Таблиця 2.2

Динаміка продажів основних типів продукції за 2021-2023 роки, тис. дал.

Вид продукції	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Світле пиво	5500	5800	6200	+5.5%	+6.9%
Темне пиво	800	850	900	+6.3%	+5.9%
Безалкогольне пиво	1200	1400	1500	+16.7%	+7.1%
Сидр	300	400	500	+33.3%	+25.0%
Напої (квас, лимонади)	2000	2200	2400	+10.0%	+9.1%

Джерело: розраховано автором на основі даних [46].

Крім пива, ПрАТ «Оболонь» виробляє безалкогольні напої, мінеральну воду та соки. Безалкогольні напої представлені у різних варіаціях, включаючи газовані напої, фруктові лимонади та енергетичні напої. Мінеральна вода «Оболонь» видобувається з екологічно чистих джерел і збагачена природними мінералами, що робить її корисною для здоров'я. Соки виробництва «Оболонь» виготовляються з використанням свіжих фруктів та натуральних компонентів, що забезпечує їх високі смакові та поживні властивості.

Основні напрямки діяльності ПрАТ «Оболонь» та різноманітний асортимент її продукції відображають прагнення підприємства задовольнити потреби різних категорій споживачів, забезпечуючи високу якість та безпеку своїх товарів.

Варто також відзначити валив воєнного стану на діяльність компанії. Так, військові дії спричинили тимчасове припинення роботи деяких виробничих цехів через небезпеку для працівників та пошкодження інфраструктури. Це, в свою чергу, вимагало переналаштування виробничих ліній та перерозподілу виробничих потужностей, що зменшило загальну продуктивність підприємства. Крім того, у зв'язку з ризиками, пов'язаними з логістикою та постачанням сировини, «Оболонь» була змушена оперативно впроваджувати нові технологічні рішення для забезпечення безперебійного виробництва.

Зміни у виробничих процесах включали оптимізацію використання наявних ресурсів, модернізацію обладнання та впровадження нових методів управління виробництвом. Підприємство зосередилося на підвищенні ефективності виробничих процесів, зокрема через автоматизацію та цифровізацію управлінських процедур. Це дозволило частково компенсувати втрати, спричинені військовими діями, і забезпечити стабільність виробництва в умовах обмеженого доступу до ресурсів.

Крім того війна значно вплинула на ефективність діяльності ПрАТ «Оболонь», відобразившись на їх рентабельності та загальних фінансових результатах. Зросли витрати на логістику та безпеку, що призвело до підвищення операційних витрат. Це, в свою чергу, негативно вплинуло на рентабельність підприємства. Скорочення обсягів виробництва, спричинене перерозподілом ресурсів та тимчасовим зупиненням роботи деяких цехів, також знизило доходи компанії, що погіршило її фінансовий стан.

Аналіз активів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за станом на 31 грудня 2022 року, дозволив виявити зміни в структурі активів підприємства протягом звітного періоду (табл. 2.3). На початок звітного періоду необоротні активи становили 3 862 176 тис. грн, тоді як на кінець звітного періоду їхня вартість знизилася до 3 620 540 тис. грн, що свідчить про абсолютний негативний приріст у розмірі - 241 636 тис. грн. Це зниження може бути зумовлено знеціненням основних засобів, амортизацією та можливим продажем частини необоротних активів для підтримки ліквідності під час військового конфлікту.

Таблиця 2.3

Аналіз активів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» станом на 31.12.2022, тис. грн

Показники	2021	2022	Абсолютний приріст
Необоротні активи	3862176	3620540	-241636
Оборотні активи	1490071	1994518	504447
Баланс	5352247	5615058	262811

Джерело: розраховано на основі звітності ПРАТ «ОБОЛОНЬ» за 2022 рік.

Оборотні активи, навпаки, показали значне зростання: з 1 490 071 тис. грн

на початок звітнього періоду до 1 994 518 тис. грн на кінець звітнього періоду. Абсолютний приріст становив 504 447 тис. грн. Таке зростання може бути пов'язане з накопиченням товарно-матеріальних запасів, збільшенням дебіторської заборгованості або іншими короткостроковими активами, що було необхідно для забезпечення безперебійної діяльності підприємства в умовах нестабільного середовища.

Загальний баланс активів підприємства зріс з 5 352 247 тис. грн на початок звітнього періоду до 5 615 058 тис. грн на кінець звітнього періоду, що демонструє абсолютний приріст у розмірі 262 811 тис. грн. Зростання загального балансу свідчить про загальне збільшення активів компанії, незважаючи на складні умови, спричинені військовим конфліктом. Це може вказувати на ефективне управління ресурсами підприємства та здатність адаптуватися до змінних умов ринку.

Таким чином, аналіз активів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» станом на 31 грудня 2022 року показує змішані результати: зменшення необоротних активів і значне зростання оборотних активів, що призвело до загального збільшення активів компанії. Ці зміни відображають адаптивну стратегію підприємства в умовах війни, спрямовану на підтримання фінансової стійкості та забезпечення операційної діяльності.

Аналіз капіталу та зобов'язань ПрАТ «ОБОЛОНЬ» станом на 31 грудня 2022 року, дозволив оцінити фінансовий стан підприємства у контексті впливу військового конфлікту (табл. 2.4). На початок звітнього періоду власний капітал становив 2 163 641 тис. грн, тоді як на кінець звітнього періоду він зріс до 3 361 607 тис. грн. Абсолютний приріст у розмірі 1 197 966 тис. грн свідчить про значне зміцнення власного капіталу підприємства. Це збільшення може бути результатом реінвестування прибутків, зростання нерозподіленого прибутку або залучення додаткових акціонерних інвестицій.

Таблиця 2.4

Аналіз капіталу та зобов'язання ПрАТ «ОБОЛОНЬ» станом на

31.12.2022, тис. грн

Показники	2021	2022	Абсолютний приріст
Власний капітал	2163641	3361607	1197966
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1107186	981844	-125342
Поточні зобов'язання і забезпечення	2081420	1271607	-809813
Баланс	5352247	5615058	262811

Джерело: розраховано на основі звітності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2022 рік.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення на початок звітного періоду становили 1 107 186 тис. грн, а на кінець звітного періоду знизилися до 981 844 тис. грн, що відображає абсолютний негативний приріст у розмірі - 125 342 тис. грн. Це зниження може свідчити про погашення частини довгострокових зобов'язань або реструктуризацію боргів, що зменшило фінансовий тягар на підприємство в довгостроковій перспективі.

Поточні зобов'язання і забезпечення також зазнали значних змін: на початок звітного періоду вони становили 2 081 420 тис. грн, тоді як на кінець звітного періоду знизилися до 1 271 607 тис. грн. Абсолютний негативний приріст у розмірі -809 813 тис. грн вказує на суттєве зменшення поточних зобов'язань. Це може бути результатом ефективного управління короткостроковими боргами та своєчасного погашення кредиторської заборгованості, що поліпшило ліквідність підприємства.

Баланс ПрАТ «ОБОЛОНЬ» на початок звітного періоду складав 5 352 247 тис. грн, тоді як на кінець звітного періоду зріс до 5 615 058 тис. грн, що демонструє абсолютний приріст у розмірі 262 811 тис. грн. Зростання балансу свідчить про загальне збільшення активів та покращення фінансового стану підприємства, незважаючи на складні умови воєнного конфлікту.

Тож, аналіз капіталу та зобов'язань ПрАТ «ОБОЛОНЬ» станом на 31 грудня 2022 року показує, що підприємство змогло зміцнити свій власний капітал, зменшити довгострокові та поточні зобов'язання, що позитивно вплинуло на його фінансову стійкість. Ці зміни свідчать про ефективне управління фінансовими ресурсами та здатність підприємства адаптуватися до

викликів, спричинених військовим конфліктом.

Аналіз фінансових результатів ПРАТ «Оболонь» за станом на 31 грудня 2022 року, дозволяє оцінити вплив військового конфлікту на економічну діяльність підприємства. Згідно з даними таблиці 2.5, валовий прибуток за звітний період склав 2 631 441 тис. грн, тоді як за аналогічний період попереднього року цей показник становив 993 596 тис. грн. Від'ємна різниця у 1 637 845 тис. грн свідчить про значне скорочення валового прибутку, що може бути пов'язано з падінням обсягів продажів та збільшенням витрат на виробництво в умовах військових дій.

Фінансовий результат від операційної діяльності показує прибуток у розмірі 1 693 084 тис. грн за звітний період, що значно перевищує показник попереднього року, який становив лише 19 456 тис. грн. Однак, різниця у - 1 673 628 тис. грн вказує на значні втрати операційного прибутку. Це може бути пов'язано з підвищеними витратами на забезпечення безпеки та підтримку виробничих потужностей, а також зі зниженням доходів через економічну нестабільність.

Таблиця 2.5

Аналіз фінансових результатів ПРАТ «ОБОЛОНЬ» станом на 31.12.2022,
тис. грн

Показники	2021	2022	Абсолютний приріст
Валовий прибуток	2631441	993596	-1637845
Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток	1693084	19456	-1673628
Фінансовий результат до оподаткування, прибуток	1456141	-	1456141
Чистий фінансовий результат	1197966	-	1197966
Сукупний дохід	1197966	111966	-1086000
Елементи операційних витрат	5873013	5511888	-361125

Джерело: розраховано на основі звітності ПРАТ «ОБОЛОНЬ» за 2022 рік

Фінансовий результат до оподаткування за звітний період склав 1 456 141 тис. грн, тоді як за аналогічний період попереднього року цей показник не надавався. Це свідчить про поліпшення фінансової стійкості підприємства, незважаючи на складні економічні умови. Чистий фінансовий результат також

показує прибуток у розмірі 1 197 966 тис. грн, що є позитивним показником для підприємства.

Сукупний дохід ПрАТ «Оболонь» за звітний період становив 1 197 966 тис. грн, що на 1 086 000 тис. грн менше порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Це свідчить про значне скорочення загального доходу підприємства, що може бути наслідком зниження продажів та збільшення операційних витрат.

Елементи операційних витрат за звітний період склали 5 873 013 тис. грн, що на 361 125 тис. грн більше порівняно з попереднім роком, коли цей показник становив 5 511 888 тис. грн. Зростання операційних витрат може бути пов'язано з підвищенням витрат на логістику, сировину та забезпечення безпеки в умовах військового конфлікту.

Таким чином, аналіз фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» станом на 31 грудня 2022 року показує значний вплив військового конфлікту на економічну діяльність підприємства. Незважаючи на суттєве зростання операційних витрат та зниження валового прибутку, підприємству вдалося зберегти фінансову стійкість та отримати прибуток, що свідчить про ефективне управління ресурсами в умовах кризи.

2.2. Аналіз зовнішньоекономічної стратегії підприємства

ПрАТ "Оболонь" активно розширює свою присутність на міжнародних ринках, що свідчить про високий експортний потенціал. Розширення географії експорту та диверсифікація ринків збуту знижують ризики, пов'язані з коливаннями внутрішнього попиту, та відкривають нові можливості для зростання доходів. Експортна діяльність також сприяє підвищенню впізнаваності бренду на міжнародному рівні.

Стратегія ПрАТ «Оболонь» спрямована на задоволення потреб і бажань клієнтів, забезпечуючи при цьому високі конкурентні позиції на ринку

безалкогольних і алкогольних напоїв. Варто зазначити, що ключовий акцент компанія робить на охорону довкілля та задоволення інтересів зацікавлених сторін. Важливою складовою стратегії компанії є точне прогнозування тенденцій розвитку ринку та постійне вдосконалення системи управління.

ПрАТ "Оболонь" розповсюджує свою продукцію як на внутрішній, так і на зовнішній ринки через добре організовані канали розподілу. ПрАТ «Оболонь» успішно експортує свої товари в понад 50 країн світу, включаючи європейські країни, США та Китай. Етикетки товарів обов'язково містить інформацію про головного експортного споживача.

Згідно з чинними законодавством ПрАТ «Оболонь» здійснює зовнішньоекономічну діяльність за наступними напрямками (рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Напрями та форми зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь».

Джерело: систематизовано автором на основі даних [46, 48]

Компанія здійснює зовнішньоекономічну діяльність згідно з міжнародними правилами угоди Інкотермс–2020. Обраний термін дії Інкотермс повинен відображати як продукт транспортується, так і спосіб його транспортування, а також визначити ступінь зобов'язань сторін, таких як

продавець чи покупець, що пов'язані з системою транспортування чи страхування. Визначення умов контракту у тому числі залежить від портових зборів.

Метою зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» є збільшення прибутку, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності продукції компанії. Розвиток міжнародного бізнесу створює нові можливості на зовнішніх ринках, позитивно впливає на репутацію компанії та дозволяє повністю використовувати виробничий потенціал завдяки зростаючому попиту іноземних покупців.

Аналіз динаміки та структури експорту ПрАТ «Оболонь» за товарними групами наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники експорту продукції ПрАТ «Оболонь» за товарними групами,
тис. грн.

Назва товару	Роки			Абсолютне відхилення	
	2021	2022	2023	2022/2021, +/-	2023/2022, +/-
Мінеральна вода	6510,75	6490,02	7377,03	-20,73	887,01
Слабоалкогольні напої	7718,00	7685,74	8736,78	-32,26	1051,04
Лікувальна вода	7271,39	7246,35	12792,58	-25,04	5546,23
Пиво	17920,27	17863,76	20302,46	-56,51	2438,70
Солодка газувана вода	20190,31	20089,53	17973,70	-70,78	-2115,83
Інша продукція	10202,27	12648,70	10956,14	2446,42	-1692,56
Загальна сума експорту	69783,00	72031,30	78146,50	2248,30	6115,20

Джерело: розраховано автором на основі [46].

Тож, загальний обсяг експорту у 2022-2023 рр. зріс на 8,49% порівняно з 2021-2022 рр. Відзначимо підвищення обсягів експорту мінеральної води, слабоалкогольних напоїв, лікувальної води та пива, і поруч з тим деяке зниження обсягів експорту солодкої газуваної води та інших лінійок товарної продукції.

Аналізуючи структуру експорту продукції ПрАТ «Оболонь» в динаміці, варто відмітити її рівномірність (рис. 2.3.). Найбільш частку в структурі експорту займають пиво та солодка газувана вода. Поряд з тим у 2023 році варто

відмітити значний ріст експорту води ліквальної порівняно з 2021 та 2022 роками.

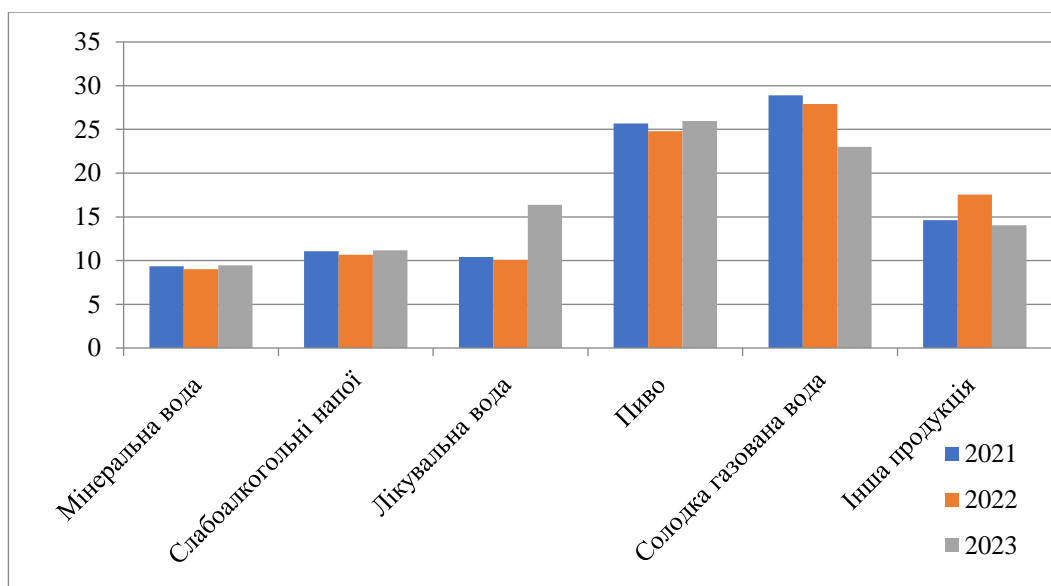


Рис. 2.3. Структури експорту продукції ПрАТ «Оболонь» за товарними групами у 2021 – 2023 роках, %

Джерело: побудовано автором на основі [48].

Основними країнами-експортерами продукції ПрАТ «Оболонь» є Польща, Білорусь, Франція, Естонія, Болгарія, Німеччина. Протягом досліджуваного періоду найбільша частка експорту припала на торгові мережі Польщі, Білорусі та Франції (рис. 2.4.). Такі результати в експортному бізнесі свідчать про ефективне управління організаційно–виробничими та логістичними процесами, що безпосередньо забезпечують організацію експорту.

Досягнення підтверджує амбіційні плани компанії на майбутнє, зокрема інвестиції в суму 100 млн грн у модернізацію виробництва та збільшення частки продукції на ринку пива до 27–27,5% до 2025 року. Наприклад, до 2022 року постачалось близько 90 тис. літрів пива «Оболонь» до Польщі, Румунії та Молдови на рік. Однак у 2022 році у зв'язку з повномасштабною війною відзначився спад обсягу експорту майже в 1,5 рази [46, 48].

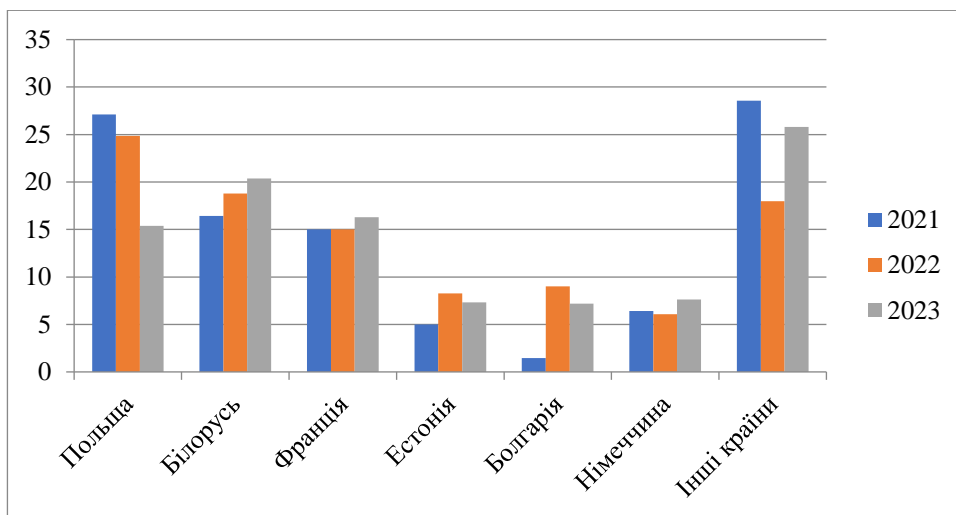


Рис. 2.4. Країни-експортери продукції ПрАТ «Оболонь» у 2021 – 2023 роках, %

Джерело: побудовано автором на основі [46].

У компанії існують різні відділи, кожен з яких спеціалізується на різних аспектах продажів. Відділ продажів наймає регіональних менеджерів, які відповідають за розподіл продукції в різних регіонах України. Експортний відділ відповідає за експорт продукції за кордон. Комерційний відділ спеціалізується на промисловому ринку, торгуючи зерновими відходами та пивною дробиною.

Структура логістичного відділу ПрАТ "Оболонь" відображає особливості виробничого процесу компанії, який потребує ефективного управління потоками матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції, інформації та фінансів (рис. 2.5.). Відділ координує всі логістичні процеси від закупівель сировини до доставки кінцевого продукту споживачам.

Оптимізація логістики стала ще одним важливим аспектом у стратегії адаптації. ПрАТ «Оболонь» активно працювало над створенням нових логістичних маршрутів та налагодженням альтернативних постачань сировини, що дозволило знизити залежність від небезпечних транспортних шляхів і забезпечити безперервність виробничих процесів. Ці заходи допомогли підприємству мінімізувати затримки у постачаннях та уникнути перебоїв у виробництві.

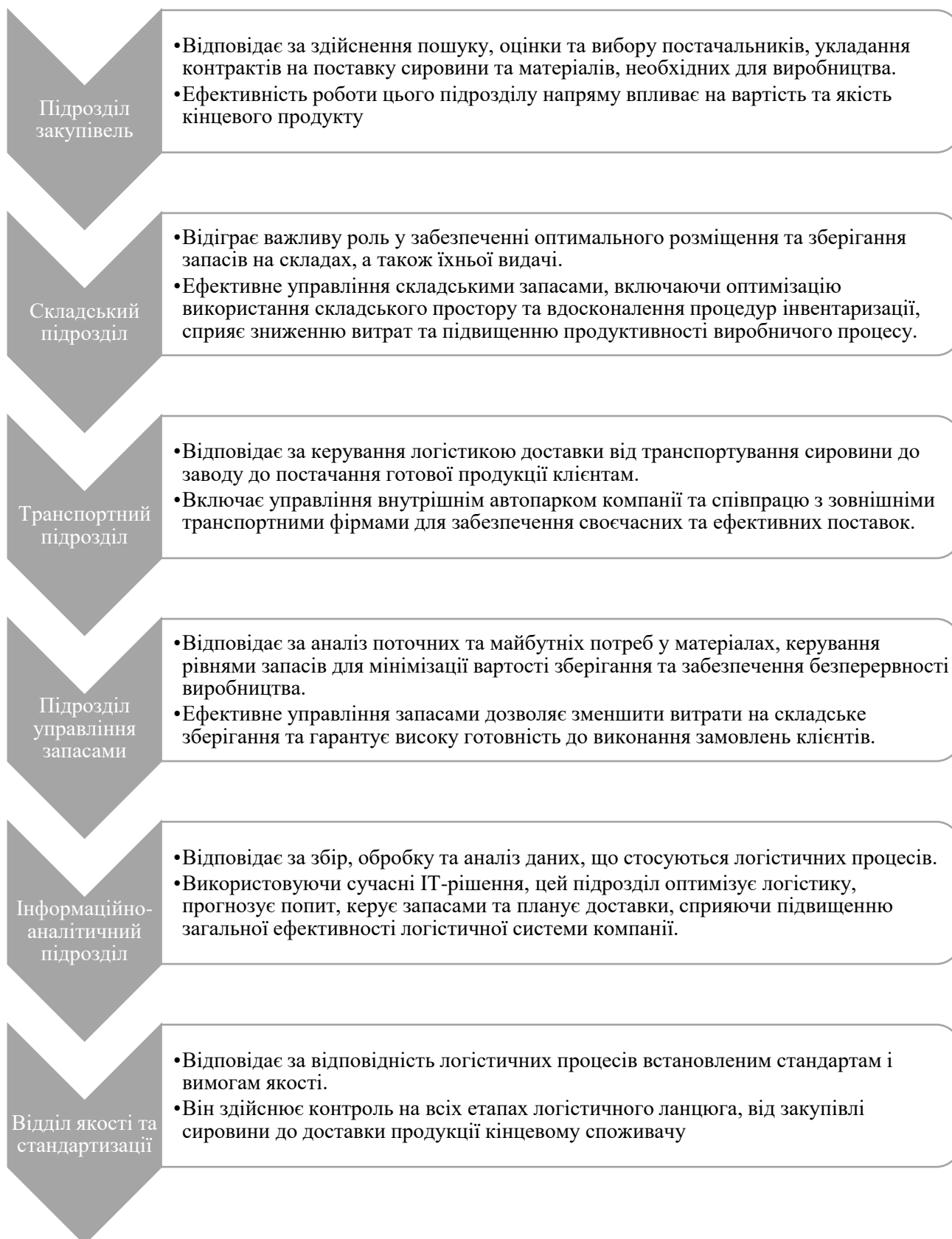


Рис. 2.5. Структура та розподіл обов'язків логістичного відділу ПрАТ «Оболонь».

Джерело: систематизовано автором на основі [47].

Впровадження сучасних ІТ-рішень для інтеграції та автоматизації логістичних процесів дозволяє підвищити ефективність управління ланцюгом поставок. Це включає використання систем управління складом (WMS), систем планування ресурсів підприємства (ERP), систем управління транспортними потоками (TMS) та інші технології.

Зростаюча увага до екологічних аспектів змушує логістичний відділ розробляти та впроваджувати "зелені" логістичні стратегії. Це включає заходи зі зменшення викидів від транспорту, оптимізацію упаковки та підвищення ефективності використання ресурсів.

Управління логістикою в ПрАТ "Оболонь" ґрунтується на передових методах та технологіях, спрямованих на оптимізацію виробничих і дистрибуційних процесів, зменшення витрат і підвищення ефективності співпраці з клієнтами. Нижче наведено декілька ключових методів управління логістикою, які застосовуються на підприємстві:

- ПрАТ "Оболонь" використовує системи планування ланцюга поставок для прогнозування попиту, оптимізації запасів та виробництва. Це дозволяє реагувати на зміни попиту, адаптувати виробничі процеси та уникнути дефіциту продукції.

- Підприємство використовує ERP, WMS та TMS для автоматизації та оптимізації логістичних процесів, отримуючи актуальну інформацію в реальному часі.

- Just-In-Time (JIT) метод допомагає мінімізувати запаси на складах та оптимізувати поставки, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність виробничих процесів.

- Принципи "стрункої логістики" використовуються для оптимізації транспортних маршрутів, управління складом та підвищення загальної ефективності логістичних операцій.

- Підприємство розвиває довгострокові відносини з ключовими постачальниками, що дозволяє підвищувати надійність поставок та знижувати витрати (CRM).

• ПрАТ "Оболонь" активно впроваджує "зелені" логістичні стратегії для зменшення впливу на довкілля та підвищення соціальної відповідальності.

Використання цих методів допомагає підтримувати високий рівень ефективності, знижувати витрати та збільшувати конкурентоспроможність компанії.

Тож, підсумовуючи аналіз стратегії зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» розрахуємо показники ефективності здійснення ЗЕД (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7

Динаміка показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності
ПрАТ «Оболонь»

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
Ефективність експорту, %	1,14	1,25	1,27
Ефект експорту, млн. грн.	96,78	176,41	272,36
Ефективність імпорту, %	1,23	1,23	1,25
Ефект імпорту, млн. грн.	9,22	9,28	11,26
Економічна ефективність виробництва експортної продукції, %	1,18	1,19	1,22
Економічний ефект виробництва експортної продукції, млн. грн.	55,43	132,19	213,77
Економічна ефективність споживання імпортованої продукції, %	1,18	1,19	1,2
Економічний ефект споживання імпортованої продукції, млн. грн.	7,5	7,9	8,55

Джерело: розраховано автором на основі [46].

Результати аналізу показують, що у 2023 році темпи зростання ефективності експорту та імпорту дещо збільшилися, порівняно з попереднім періодом. У той же час зростає і економічна ефективність виробництва експортної продукції зростає, що свідчить про зростаючий попит на продукцію компанії на міжнародному ринку. Позитивні зміни також демонструє економічна ефективність споживання імпортованої продукції, що є індикатором вигідності закупівлі якісної сировини на зовнішніх ринках.

2.3. Оцінка показників сталого розвитку підприємства

Соціальна відповідальність та екологічна політика є ключовими аспектами діяльності ПрАТ «Оболонь», що сприяє сталому розвитку та підтримці місцевих громад. Підприємство активно реалізує різноманітні соціальні програми та ініціативи, спрямовані на покращення якості життя населення та підтримку соціально вразливих груп. Зокрема, «Оболонь» бере участь у благодійних проектах, забезпечуючи фінансову допомогу школам, лікарням та дитячим будинкам. Також підприємство сприяє розвитку спорту та культури, організовуючи та підтримуючи спортивні заходи, культурні фестивалі та освітні програми. Особливо важливими є ініціативи, спрямовані на підтримку внутрішньо переміщених осіб та інших постраждалих від військових дій. Компанія надає матеріальну допомогу, сприяє інтеграції цих людей у нові громади та підтримує їх у складні моменти.

ПрАТ «Оболонь», як один з лідерів пивоварної галузі України, усвідомлює свою відповідальність за збереження довкілля та сталий розвиток. Компанія демонструє ефективний підхід до управління відходами, що є прикладом для інших підприємств у цій сфері. Оцінка виробничих відходів – це перший крок до ефективного управління відходами на будь-якому підприємстві. Для ПрАТ «Оболонь», що займається виробництвом пива та безалкогольних напоїв, цей процес включає кілька ключових етапів, спрямованих на ідентифікацію, класифікацію та кількісну оцінку всіх типів відходів, які генеруються в процесі виробництва.

Відходи, що виникають на ПрАТ «Оболонь» класифікуються за різними критеріями, зокрема, за типом матеріалу (органічні, анерганічні), ступенем небезпеки (небезпечні, не небезпечні) та можливостями для їх переробки. Така класифікація допомагає оптимізувати процеси управління відходами та визначити найбільш ефективні методи їх переробки чи утилізації.

ПрАТ «Оболонь» має комплексну систему управління відходами, що

включає сортування відходів на місці їх утворення, що спрощує процеси переробки та утилізації. Компанія також встановила спеціалізоване обладнання для переробки органічних відходів, що дозволяє перетворити їх на корм для тварин або використати в якості біопалива (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз типів відходів на підприємстві ПрАТ «Оболонь»

Тип відходу	Обсяги, т/рік	Методи утилізації	Примітки
Органічні відходи	1200	Переробка на корм для тварин, біогаз	Використовуються в сільському господарстві
Упаковка	800	Переробка (скло, папір)	Вторинна переробка скла та паперу
Виробничі відходи	500	Вторинне використання	Частина матеріалів використовується знову в процесі

Джерело: систематизовано автором на основі звітності ПрАТ «Оболонь».

Оцінка виробничих відходів на ПрАТ «Оболонь» демонструє, що комплексний підхід до управління відходами не тільки сприяє екологічній стійкості підприємства, але й може мати позитивний вплив на його економічну ефективність. Завдяки ретельній оцінці та ефективній стратегії управління відходами компанія підтверджує свою відданість принципам сталого розвитку та відповідального бізнесу.

Компанія активно працює над формуванням відповідальної культури ставлення до відходів серед своїх співробітників та партнерів. Регулярні тренінги, інформаційні кампанії та ініціативи зі збору вторинної сировини допомагають підвищити обізнаність та спонукати до активних дій у сфері управління відходами. Для ефективної переробки та утилізації різних видів відходів, ПрАТ «Оболонь» співпрацює з локальними та національними організаціями, спеціалізованими на переробці відходів. Це включає утилізацію упаковки, електронного та технічного обладнання, що вийшло з ладу, та інших неорганічних матеріалів.

Екологічна відповідальність є невід'ємною частиною стратегії

ПрАТ «Оболонь». Підприємство впроваджує сучасні технології для мінімізації свого впливу на навколишнє середовище. Основними напрямками діяльності у цій сфері є очищення стічних вод, утилізація відходів та зниження викидів шкідливих речовин у атмосферу. Компанія активно працює над зменшенням використання природних ресурсів, впроваджуючи енергоефективні рішення та оптимізуючи виробничі процеси.

ПрАТ «Оболонь» активно впроваджує різноманітні екологічні ініціативи, що спрямовані на мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище та підтримку сталого розвитку. Одним з головних напрямків екологічної політики компанії є впровадження сучасних технологій для очищення стічних вод та утилізації відходів. Підприємство використовує новітні методи для зниження викидів шкідливих речовин у атмосферу, що сприяє покращенню екологічної ситуації у регіоні. Компанія активно працює над зменшенням використання природних ресурсів. Це включає впровадження енергоефективних рішень та оптимізацію виробничих процесів для зниження споживання енергії та води. Такий підхід дозволяє не лише зменшити витрати підприємства, але й знизити навантаження на екосистеми.

Одним з важливих напрямків екологічної політики ПрАТ «Оболонь» є підтримка програм збереження біорізноманіття та захисту природних територій. Підприємство підтримує різноманітні екологічні проекти, спрямовані на відновлення та збереження екосистем. Крім того, «Оболонь» проводить інформаційно-просвітницькі кампанії серед населення щодо важливості екологічної свідомості. Це включає освітні програми для школярів та студентів, а також заходи для широкої громадськості, спрямовані на підвищення екологічної культури та обізнаності про важливість збереження довкілля.

Екологічні ініціативи ПрАТ «Оболонь» є комплексними і охоплюють різні аспекти охорони навколишнього середовища, що дозволяє компанії не лише виконувати законодавчі вимоги, але й бути прикладом екологічної відповідальності для інших підприємств.

ПрАТ «Оболонь» також підтримує екологічні проекти, спрямовані на

відновлення та збереження екосистем. Компанія проводить інформаційно-просвітницькі кампанії серед населення щодо важливості екологічної свідомості та збереження навколишнього середовища. Крім того, підприємство бере участь у міжнародних екологічних ініціативах, що сприяє впровадженню кращих практик у сфері охорони довкілля.

Компанія активно впроваджує екологічні проекти, спрямовані на зниження негативного впливу на навколишнє середовище, раціональне використання ресурсів та підвищення екологічної свідомості серед співробітників та громадськості (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка розвитку екологічних проектів ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 роки

Проект	Рік			Одиниця виміру
	2021	2022	2023	
Скорочення викидів CO ₂	-10%	-15%	-20%	Відносно базового року
Зменшення споживання води	-8%	-12%	-16%	м ³ на одиницю продукції
Збільшення частки відновлюваної енергії	5%	10%	15%	Від загального споживання
Переробка та повторне використання відходів	80%	85%	90%	Від загальної кількості
Впровадження екологічно чистої упаковки	20%	40%	60%	Від загального обсягу
Екологічна освіта та просвітницька діяльність, осіб	500	1000	1500	Кількість учасників

Джерело: розраховано на основі звітності ПрАТ «Оболонь».

Велика увага в компанії приділяється також переробці водних ресурсів. ПрАТ «Оболонь» використовує системи очистки та рециклінгу води, що дозволяє значно знизити споживання води на виробництві, мінімізуючи водні відходи та забезпечуючи економію ресурсів.

Соціальна відповідальність та екологічна стійкість ПрАТ «Оболонь» є важливими аспектами діяльності підприємства, що сприяють не лише економічному, але й соціальному та екологічному розвитку регіонів, у яких компанія веде свою діяльність. Завдяки впровадженню соціальних програм та екологічних ініціатив компанія демонструє високий рівень відповідальності

перед суспільством та навколишнім середовищем, що сприяє зміцненню позитивного іміджу та довіри з боку споживачів.

ПрАТ «Оболонь» приділяє багато уваги розвитку відкритої комунікації та освітніх програм, спрямованих на підвищення рівня екологічної обізнаності серед споживачів та партнерів. Через соціальні медіа, корпоративний сайт та публічні заходи компанія інформує про свої ініціативи з управління відходами, ділиться кращими практиками та закликає до активної участі в екологічних та соціальних проектах.

Підтримка місцевих громад також є важливою складовою соціальної відповідальності підприємства. ПрАТ «Оболонь» інвестує у розвиток інфраструктури та соціальної сфери, що включає будівництво та ремонт шкіл, лікарень та інших соціально значущих об'єктів. Це не лише підвищує якість життя місцевого населення, але й сприяє зміцненню соціальної стійкості регіонів, в яких працює підприємство. Реалізація соціальних програм допомагає зміцнити відносини між компанією та місцевими громадами, підвищуючи рівень довіри та лояльності до бренду.

Таким чином, соціальна відповідальність та екологічна політика ПрАТ «Оболонь» є невід'ємною частиною стратегії підприємства, спрямованої на сталий розвиток та підтримку як місцевих громад, так і навколишнього середовища. Ці заходи не лише підвищують довіру та лояльність споживачів, але й сприяють покращенню загальної якості життя та збереженню природних ресурсів.

Крім того, зусилля компанії у сфері сталого розвитку та відповідального ставлення до навколишнього середовища підвищують її привабливість для інвесторів, що орієнтуються на вкладення в соціально відповідальні підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1. Удосконалення зовнішньоекономічної стратегії підприємства на засадах принципів сталого розвитку

Так, впровадження нових технологій стало невід'ємною частиною сталої трансформації зовнішньоекономічної стратегії підприємства. ПрАТ «Оболонь» активно використовувала сучасні технологічні рішення для підвищення ефективності виробничих процесів. Це включає автоматизацію виробництва, впровадження нових систем контролю якості та оптимізацію використання ресурсів. Завдяки цим заходам компанія змогла не лише зберегти базовий рівень продуктивності, але й підвищити загальну ефективність роботи. Нові технології також дозволили підприємству оперативно реагувати на зміни в умовах ринку та забезпечувати високу якість продукції навіть у складних умовах.

Важливим напрямком є розвиток дослідницьких та інноваційних проектів. ПрАТ «Оболонь» планує активно співпрацювати з науково-дослідницькими установами та університетами для впровадження нових технологій та рішень у виробництво. Наприклад, компанії, такі як Carlsberg, використовують машинне навчання для картографування та прогнозування смаків пива на основі характеристик інгредієнтів, що значно скорочує час на розробку нових продуктів [50].

Використання інноваційних технологій також дозволяє зменшити екологічний вплив виробництва. Сучасні пивоварні впроваджують енергоефективні рішення та оптимізують виробничі процеси для зниження споживання енергії та води, що є важливим у контексті глобальних екологічних викликів [50].

Для сталої трансформації компанії у тому числі потребують долучення

сталих інвестиційних ресурсів. ПрАТ «Оболонь» у свою чергу обрало стратегію оптимізація фінансових ресурсів та витрат, що дозволило підприємству зберегти свою діяльність в умовах нестабільності ринку. В першу чергу, компанія зосередилася на перегляді своїх фінансових потоків та розробці стратегій для зменшення витрат. Що включало скорочення неефективних витрат, оптимізацію закупівельної діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів. Завдяки таким заходам, ПрАТ «Оболонь» змогла зменшити операційні витрати та підтримати фінансову стійкість.

Крім того, підприємство активно працювало над залученням інвестицій та міжнародної фінансової допомоги. В умовах війни доступ до фінансових ресурсів стає критично важливим, і ПрАТ «Оболонь» успішно використовувала свої міжнародні зв'язки для отримання додаткових коштів. Це включало залучення інвестицій від міжнародних партнерів, участь у програмах фінансової підтримки та грантових ініціативах. Така стратегія дозволила підприємству отримати необхідні фінансові ресурси для підтримки виробничих потужностей, інноваційних проектів та сталої трансформації.

Стратегії управління ризиками також в теперішніх умовах стають важливим елементом перебудови стратегії підприємства. ПрАТ «Оболонь» розробила комплекс заходів для ідентифікації та мінімізації ризиків, пов'язаних з виробництвом, логістикою та експортом продукції. Це включало створення резервних фондів, страхування активів та впровадження систем моніторингу для своєчасного виявлення та реагування на можливі загрози. Завдяки таким заходам, компанія змогла знизити вплив негативних факторів та забезпечити стабільність своєї діяльності.

Додатково, ПрАТ «Оболонь» розширило свої експортні можливості, що дозволило компенсувати зниження продажів на внутрішньому ринку. Завдяки диверсифікації ринків збуту, компанія змогла зберегти обсяги виробництва та забезпечити стабільний дохід. Такі заходи дозволили підприємству підтримати свою фінансову стійкість та забезпечити подальший розвиток навіть у складних умовах військового конфлікту.

У 1998 році ПрАТ «ОБОЛОНЬ», першою у харчовій галузі України, отримала сертифікат на систему управління якістю ISO 9001 [46]. З 2008 корпорація першою сертифікувала одразу чотири системи управління (рис. 3.1.).

Система управління якістю (ISO 9001:2015)	Система управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22 000:2018)	Система екологічного керування (ISO 14 001:2015)	Система управління безпекою та гігієною праці (ISO 45 001:2018)
<ul style="list-style-type: none"> система взаємопов'язаних, орієнтованих на задоволення споживачів процесів, які постійно поліпшуються завдяки лідерству керівництва і залучення персоналу, діючих на підставі фактів, а також взаємовигідних стосунків з постачальниками 	<ul style="list-style-type: none"> попереджувальна система для забезпечення безпеčnosti харчових продуктів (постійний аналіз небезпечних чинників та перевірка критичних контрольних точок на всіх етапах виробництва) 	<ul style="list-style-type: none"> розробка та запровадження екологічної політики компанії, керування її екологічними аспектами 	<ul style="list-style-type: none"> дає можливість організації управляти ризиками в області безпеки і гігієни праці і покращувати свої показники в цій області

Рис. 3.1. Сертифіковані системи управління, що діють у ПрАТ «Оболонь»
Джерело: побудовано автором на основі [46].

Також, варто зазначити, що сучасні виробники мають відповідати вимогам Європейського зеленого курсу, зокрема політикам стратегії «Від лану до столу» та новому плану економіки замкнутого циклу. Ці стратегії слугують дорожньою картою модернізації і зеленої трансформації для підприємств агропромислового сектору нашої держави на тлі загострення конкурентної боротьби.

Враховуючи нові вимоги європейського ринку, ринку США та зростаючий стадий попит споживачів пропонуємо розглянути імплементацію принципів сталого розвитку в стратегію ПрАТ «Оболонь» протягом усього життєвого циклу товару – від закупки сировини (ячменю, хмілью) у постачальників, використання ресурсів на підприємстві, упаковки товарів компанії, управління відходами, складського зберігання, доставки в торгові мережі та управління утилізацією залишків продукції (рис. 3.2.).

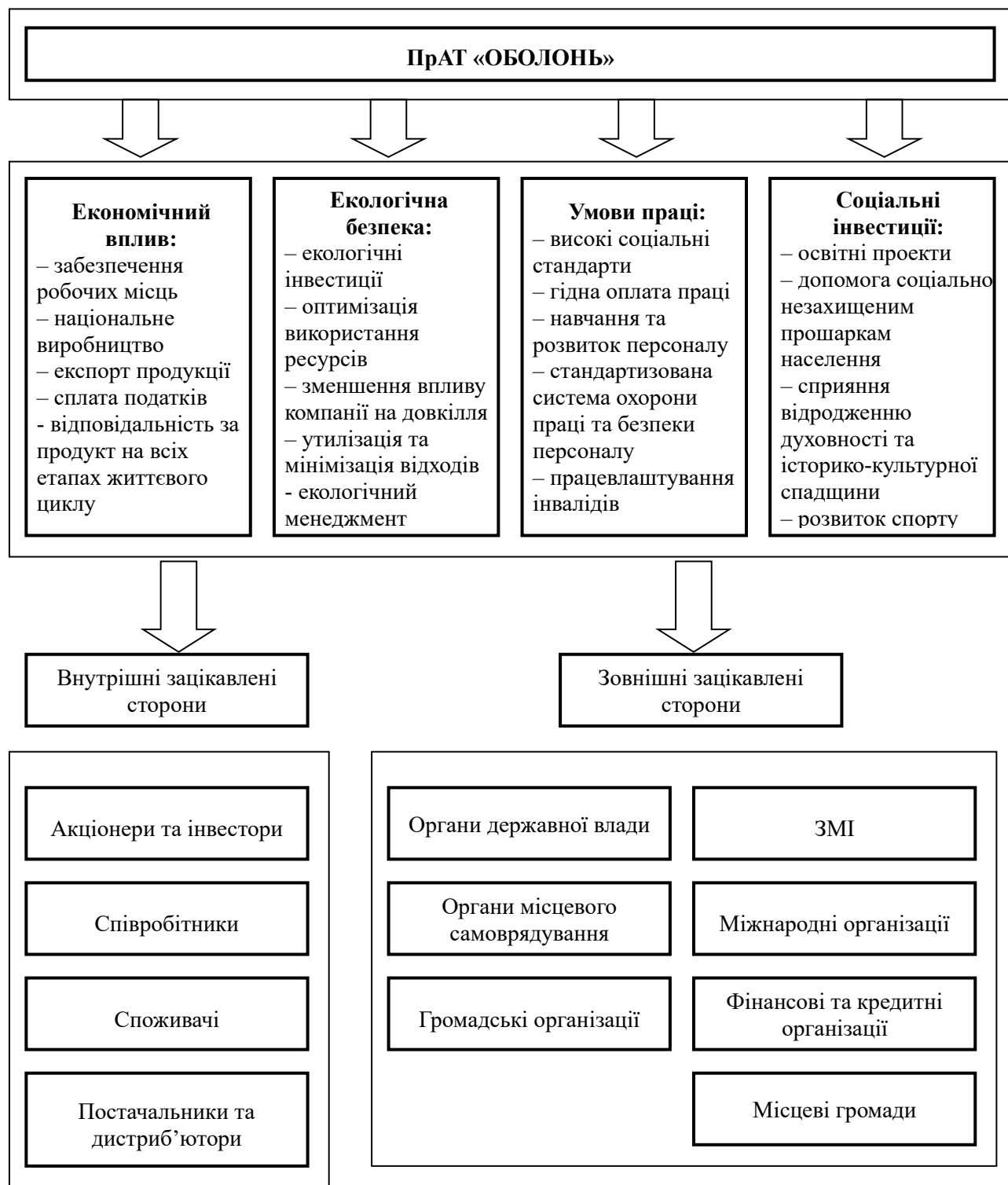


Рис. 3.2. Імплементация принципів сталого розвитку в діяльність ПрАТ «Оболонь»

Джерело: систематизовано автором на основі [46].

Така імплементация принципів покликана об'єднати всі 3 складові сталого

розвитку – люди, навколишнє середовище та економічні результати. Посилити зовнішньоекономічну привабливість продукції компанії з врахуванням інтересів всіх зацікавлених сторін. Що у підсумку відкриє компанії нові можливості та доступ до нових ринків і фінансових інвестицій.

Враховуючи підвищені вимоги міжнародної спільноти до екологічної та соціальної відповідальності підприємств та загальні цілі розвитку ПрАТ «Оболонь» пропонуємо наступні напрями удосконалення зовнішньоекономічної стратегії компанії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення зовнішньоекономічної стратегії ПрАТ «Оболонь» на засадах принципів сталого розвитку

Стратегія розвитку ЗЕД	Результат	Регіон впровадження	Асортимент продукції
Стратегія глибокого проникнення на ринок	Розширення частки ринку за рахунок скорочення витрат обігу і виробництва, активізації реклами, орієнтації на попит	Ринок Алжиру	Безалкогольні напої (пиво, бірмікс і т.п.)
Стратегія диверсифікації	Охоплення нових ринків збуту з новими товарами	Ринок Індії	Безалкогольні напої (пиво, бірмікс і т.п.)
Стратегія розробки нового товару	Зростання обсягів збуту продукції через вдосконалення існуючих товарів та розробки нових товарів відповідно до вимог споживачів	Європейський ринок, ринок США, країн Азії	Пиво, бірмікс, безалкогольні напої
Стратегія розширення меж ринку	Збільшення обсягів збуту продукції за рахунок впровадження нових товарів	Всі регіони присутності	Пиво, бірмікс, безалкогольні напої
Стратегія локалізації	Скорочення витрат на логістику, вдосконалення лінійки товарів, врахування всіх потреб локальних споживачів, перехід на новий рівень виробництва	Європейський ринок	Пиво, бірмікс, безалкогольні напої

Джерело: систематизовано автором

3.2. Підвищення конкурентних позицій підприємства на зовнішньому ринку через впровадження стратегії сталого розвитку

ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку зустрічається з значним рівнем конкуренції з боку всесвітньо відомих брендів. Тож, експансія нових ринків та охоплення бажаної частки ринку стає дедалі тяжчою. Компанія зустрічається з наступними викликами:

- експансія нового ринку потребує значних фінансових вкладень у дистрибуцію, маркетинг та адаптацію товарного асортименту до потреб локальних споживачів;
- ускладнення транспортування продукції, у т.ч. через війну вимагає пошуку нових рішень та призводить до зростання транспортних витрат;
- зміна смакових вподобань споживачів пива в різних країнах вимагають адаптації рецептів і дизайну продукту;
- нові регуляторні вимоги та митні обмеження ускладнюють експорт продукції створюючи торговельні бар'єри;
- мовні бар'єри також є проблемою, оскільки володіння іноземними мовами має вирішальне значення для ефективного спілкування з партнерами та споживачами;
- нові вимоги до пакування, лейблів та якості продукції;
- нові екологічні та соціальні стандарти та зростаючі вимоги споживачів до їх дотримання.

Для підвищення конкурентних позицій компанії на міжнародному ринку з урахуванням посилення вимог до екологічності та соціальної відповідальності бізнесу необхідно окреслити зовнішні фактори, що впливають на ці позиції сьогодні. Одним з ефективних інструментів для аналізу цих факторів є PESTLE аналіз, яка враховує політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні аспекти цільового ринку [52].

Зокрема, політична стабільність та урядова політика відіграють вирішальну роль у визначенні доцільності виходу на іноземний ринок. Оцінка

політичного клімату допомагає бізнесу зрозуміти ризики, пов'язані з політичною нестабільністю, дотриманням нормативних вимог та втручанням уряду. Крім того, розуміння торговельних угод, тарифів і геополітичних міркувань є життєво важливим для формулювання ефективних стратегій виходу на ринок.

Економічні умови значною мірою впливають на успіх виходу на міжнародний ринок. Такі фактори, як обмінні курси, темпи інфляції та економічне зростання, впливають на доступність та попит на товари чи послуги. Ретельний економічний аналіз допомагає компаніям визначити потенційні ризики та можливості, що дозволяє їм відповідно адаптувати свої стратегії виходу на ринок.

Варто врахувати і соціальну динаміку, яка суттєво впливає на поведінку та вподобання споживачів. Аналіз PESTLE враховує такі аспекти, як демографічні показники, культурні цінності, тенденції стилю життя та соціальні настрої, надаючи уявлення про те, як продукт або послуга можуть бути сприйняті на новому ринку. Адаптація маркетингових стратегій і товарних пропозицій до місцевих звичаїв та уподобань може підвищити шанси компанії на успіх.

У сучасному глобалізованому світі технологічні міркування мають першорядне значення для виходу на міжнародний ринок. Оцінка технологічної інфраструктури цільового ринку, інноваційного ландшафту та темпів впровадження цифрових технологій може допомогти бізнесу визначити доцільність та потенціал для створення технологічних продуктів чи послуг. Використання технологічного прогресу також може забезпечити конкурентну перевагу на міжнародній арені.

Орієнтування в правовому полі іноземного ринку має вирішальне значення для успішного виходу на міжнародний ринок. Компанії повинні розуміти місцеві нормативні акти, вимоги до дотримання законодавства та закони про інтелектуальну власність. Правові фактори також охоплюють трудове законодавство, забезпечення виконання контрактів та механізми вирішення спорів. Ретельний правовий аналіз гарантує, що діяльність компанії відповідає правовій базі цільового ринку.

Одним з важливих аспектів ведення міжнародного бізнесу є сьогодні питання сталого розвитку та захисту навколишнього середовища. PESTLE-аналіз включає оцінку екологічних факторів, таких як політика щодо зміни клімату, природоохоронне законодавство та ставлення споживачів до екологічно чистих продуктів. Компанії, які враховують екологічні міркування у своїх стратегіях виходу на ринок, можуть привабити соціально свідомих споживачів і зменшити потенційні ризики, пов'язані з екологічними проблемами.

Проведення PESTLE-аналізу зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ПрАТ «Оболонь» (таблиця 3.2). Аналіз допомагає виявити потенціал для зміцнення конкурентних позицій компанії.

Таблиця 3.2

PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ПрАТ «Оболонь»

Фактори	Ступінь впливу, макс. 3 б.	Ваговий коефіцієнт	Напрями впливу, позитив./негатив.	Оцінка ймовірності зміни факторів, макс. 5 б.	Оцінка з поправкою на вагу
1	2	3	4	5	6
Політичні фактори					
Олігархізація бізнесу	2	0,045	+	2	0,09
Війна та зростання рівня зовнішніх загроз	3	0,082	-	5	0,41
Державна політика в сфері регулювання конкуренції	1	0,053	+	1	0,053
Посилення державного контролю за діяльністю суб'єктів бізнесу та штрафні санкції	2	0,04	-	3	0,12
Економічні фактори					
Рівень інфляції	3	0,035	-	5	0,175
Інвестиційний клімат в галузі	3	0,032	+	4	0,128
Загальні проблеми оподаткування	2	0,035	-	2	0,07
Підвищення рівня попиту на даний продукт	3	0,035	+	5	0,175
Посилення державного контролю за ціноутворенням	1	0,074	-	3	0,222
Транспорт і комунікації	2	0,055	+	4	0,22
1	2	3	4	5	6
Соціальні фактори					
Демографічна ситуація	1	0,065	+	3	0,195
Покупна спроможність населення	2	0,018	-	4	0,072
Втручання ЗМІ	1	0,051	+	1	0,051

Міграція та недостатня кількість кваліфікованих робітників	3	0,025	-	2	0,05
Тенденції способу життя	2	0,045	+	2	0,09
Технологічні фактори					
Незначна інноваційна активність підприємств	2	0,037	-	3	0,111
Прискорення темпів науково-технічного прогресу	1	0,035	+	4	0,14
Необхідність вкладання власних коштів через зростання витрат	1	0,032	-	3	0,096
Правові фактори					
Недосконалість законодавчої бази	2	0,058	-	3	0,12
Зміна умов експорту продукції	3	0,045	-	4	0,18
Екологічні фактори					
Посилення вимог до екологічної сертифікації продукції на міжнародному ринку	2	0,068	-	5	0,34
Нові умови звітності зі сталого розвитку	1	0,035	-	4	0,14
Всього	43	1		73	3,36

Джерело: розраховано автором

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що компанія більшою мірою зазнає негативного впливу з боку економічних, політичних, соціальних та правових факторів.

Інноваційний розвиток та технологічні впровадження є ключовими напрямками перспективного розвитку ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку, що дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною, підвищувати якість продукції та знижувати екологічний вплив виробництва.

ВИСНОВКИ

У результаті проведених у магістерській кваліфікаційній роботі досліджень встановлено:

Якість та ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства полягає у відповідності вимогам споживачів, врахуванні рівня економічного добробуту населення, ефективності збутової діяльності на зовнішньому ринку. Відповідно, підвищення прибутковості зовнішньоекономічної діяльності підприємства залежить від удосконалення стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю, забезпечення її своєчасної реалізації. Для забезпечення такої діяльності підприємство насамперед вивчає та аналізує досвід партнерів, конкурентів, стимулює працівників підприємства до отримання прибутку від зовнішньоекономічної діяльності, активно використовуючи при цьому рекламні заходи впливу

Основою для розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства є експортний потенціал підприємства, що об'єднує внутрішні та зовнішні фактори. До внутрішніх факторів належать: організація управління ЗЕД підприємства; інформаційне забезпечення; планування виробництва експортної продукції; облік і аналіз зовнішньоторговельних поставок; кадровий потенціал. До зовнішніх – економічні, політичні, правові, демографічні, соціально-культурні, екологічні та науково-технічні фактори. При формуванні сталої зовнішньоекономічної стратегії підприємства для оцінки внутрішніх факторів найчастіше використовують SWOT-аналіз або SNW-аналіз, для оцінки зовнішніх факторів застосовують PESTLE-аналіз або аналіз п'яти сил Портера.

Роль підприємств великого бізнесу, зокрема ПРАТ «Оболонь», у підтримці економіки України є значною. Підприємство забезпечує значну кількість робочих місць, активно інвестує у розвиток інфраструктури та соціальної сфери, а також впроваджує принципи сталого розвитку у свою діяльність. Це дозволяє підтримувати економічну стабільність та зменшувати соціальні проблеми, пов'язані з військовим конфліктом.

Метою зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» є збільшення прибутку, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності продукції компанії. Розвиток міжнародного бізнесу створює нові можливості на зовнішніх ринках, позитивно впливає на репутацію компанії та дозволяє повністю використовувати виробничий потенціал завдяки зростаючому попиту іноземних покупців.

Внесок ПРАТ «Оболонь» у соціально-економічний розвиток регіону та країни є суттєвим. Підприємство не лише забезпечує економічну стабільність через створення робочих місць, але й активно бере участь у соціальних програмах, сприяючи розвитку місцевих громад. Крім того, впровадження екологічних ініціатив сприяє збереженню природних ресурсів та зменшенню негативного впливу на довкілля. Рекомендації щодо підтримки сталого розвитку підприємства в умовах війни включають адаптацію до змінних умов через модернізацію виробничих процесів, впровадження нових технологій та оптимізацію використання ресурсів. Також важливо розвивати соціальну відповідальність та екологічну стійкість через реалізацію соціальних та екологічних програм, що сприяють підтримці місцевих громад та збереженню довкілля.

Інноваційний розвиток та технологічні впровадження є ключовими напрямками перспективного розвитку ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку, що дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною, підвищувати якість продукції та знижувати екологічний вплив виробництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ala-Uddin, M. 'Sustainable' Discourse: A Critical Analysis of the 2030 Agenda for Sustainable Development. *Asia Pac. Media Educ.* 2019, 29, 214–224.
2. Nordén, B.; Avery, H. Global Learning for Sustainable Development: A Historical Review. *Sustainability.* 2021, 13, 3451.
3. United Nations. Voluntary National Review of the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/> (дата звернення: 15.09.2024).
4. The Sustainable Development Analysis. Agence Francaise de Development. Available online: <https://www.afd.fr/en/ressources/sustainable-development-analysis> (дата звернення: 15.09.2024).
5. Sustainable Development and Corporate Social Responsibility. Deioitte. Available online: <https://www2.deloitte.com/> (дата звернення: 16.09.2024).
6. United Nations. The UN Global Compact. Available online: <http://www.globalcompact.org> (дата звернення: 16.09.2024)..
7. United Nations. The Global Reporting Initiative. Available online: <http://www.globalreporting.org> (дата звернення: 16.09.2024)..
8. Cherepovitsyn, A.; Rutenko, E.; Solovyova, V. Sustainable Development of Oil and Gas Resources: A System of Environmental, Socio-Economic, and Innovation Indicators. *J. Mar. Sci. Eng.* 2021, 9, 1307.
9. Yurak, V.V.; Dushin, A.V.; Mochalova, L.A. Vs sustainable development: Scenarios for the future. *J. Min. Inst.* **2020**, 242, 242–247.
10. United Nations. The Sustainable Development Agenda. Available online: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/> (дата звернення: 17.09.2024).
11. United Nations. Goal 12: Ensure Sustainable Consumption and Production Patterns. Available online: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-consumption-production/> (дата звернення: 16.09.2024).

12. UNEP Circularity Platform. Available online: <https://buildingcircularity.org/> (дата звернення: 26.09.2024).
13. Pauliuk, S. Critical appraisal of the circular economy standard BS 8001:2017 and a dashboard of quantitative system indicators for its implementation in organizations. *Resour. Conserv. Recycl.* 2018, *129*, 81–92.
14. Valverde, J.-M.; Avilés-Palacios, C. Circular Economy as a Catalyst for Progress towards the Sustainable Development Goals: A Positive Relationship between Two Self-Sufficient Variables. *Sustainability.* 2021, *13*, 12652.
15. Nikanorova, M.; Stankevičienė, J. Development of environmental pillar in the context of circular economy assessment: Baltic Sea Region case. *Entrep. Sustain. Issues* 2020, *8*, 1209–1223.
16. Kirchherr, J.; Reike, D.; Hekkert, M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resour. Conserv. Recycl.* 2017, *127*, 221–232.
17. Moraga, G.; Huysveld, S.; Mathieux, F.; Blengini, G.A.; Alaerts, L.; Van Acker, K.; de Meester, S.; Dewulf, J. Circular economy indicators: What do they measure? *Resour. Conserv. Recycl.* 2019, *146*, 452–461.
18. Marrucci, L.; Tiberio Daddi, T.; Iraldo, F. The integration of circular economy with sustainable consumption and production tools: Systematic review and future research agenda. *J. Clean. Prod.* 2019, *240*, 118268.
19. United Nations. Report of the World Commission on the Environment. Available online: <https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf> (дата звернення: 17.09.2024).
20. Robert, K.-H., Schmidt-Bleck, B., Aloisi de Laderel, J., Basile, G., Jansen, J. L., Kuehr, R., Price Thomas, P., Suzuki, M., Hawken, P. and Wackernagel, M. Strategic sustainable development - selection, design and synergies of applied tools. *Journal of Cleaner Production.* 2002, *10*, 197-214
21. Müller-Christ, G. and Hülsmann, M. Quo Vadis Umweltmanagement? Entwicklungsperspektiven einer nachhaltigkeitsorientierten Managementlehre. *DBW.* 2003. *63*, 257-277.

22. Hart, S. L. A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 1995. 20
23. Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176> (дата звернення: 26.09.2024).
24. What Does "Sustainability" Mean in Business? Harvard Business School Online's Business Insights Blog. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-sustainability-in-business> (дата звернення: 26.09.2024).
25. Радченко О.П., Капанжи М.В. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 7. С. 94–96.
26. Kryvda O., Boichuk N., Vovchenko A. Mechanism of management of the foreign economic activity of the enterprise. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 76. С. 23–28.
27. Чмут А.В. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств Херсонської області: економіко-статистичний аналіз. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 152–158.
28. Ковтун Е.О. Теоретичні аспекти маркетингових досліджень при здійсненні підприємством зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 197–202.
29. 5 сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі. URL: [5-сил-портера-модель-яка-розкаже-від-чо/](#) (дата звернення: 29.08.2024).
30. Кривда О.В., Кириченко С.О., Дубенець В.П. Концептуальні засади стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. С. 81–85.
31. Швайко М.Л., Шевченко Е.С., Тимошенко О.Ю. Фінансовий механізм зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобальної

економічної кризи. Економіка та держава. 2021. № 6. С. 118–123.

32. Ковальчук Ю.А., Гонтарева І.В. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Молодий вчений. 2020. № 12(2). С. 132–134.

33. Горященко Ю.Г., Пильгун А.Р., Швець А.М. Інноваційні підходи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Молодий вчений. 2021. № 3(2). С. 345–350.

34. Бондар Ю. А., Дорошенко Т. М. Економічна безпека підприємства як фактор забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2022. Вип. 1. С. 70–82.

35. Кравчик Ю.В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 4. С. 78–83.

36. Ларіна Я.С. Міжнародний менеджмент: підручник. Київ : Гельветика, 2018. 452 с.

37. Tyson L., Manyika J. Putting Profits in Perspective. URL: <https://www.projectsyndicate.org/commentary/profits-com-petition-digialeconomy-by-laura-tyson-and-james-manyika-2016-05?barrier=true> (дата звернення: 26.07.2024).

38. Божкова В. В., Птащенко О.В., Сагер Л. Ю., Сигида Л. О. Трансформації інструментарію маркетингових комунікацій в умовах глобалізації. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2018, № 1 С. 73-82.

39. Грига В., Крижанівська О. Високі технології в умовах євроінтеграції: обмеження чи можливості. URL: http://www.eurointegration.com.ua/articles/2015/11/5/704_0254. (дата звернення: 26.09.2024).

40. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підруч. 2-е вид., перероб. і доп. К. : Знання, 2008. 518 с

41. Thompson, A.A., Strickland, A.J. Strategic Management: Concepts and

Cases. McGraw-Hill international editions. management series. 1999. 1059.

42. SASB Standards. URL: <https://sasb.ifrs.org/about/> (дата звернення: 26.09.2024).

43. European Sustainability Reporting Standards (ESRS). URL: <https://www.unepfi.org/impact/interoperability/european-sustainability-reporting-standards-esrs/> (дата звернення: 26.09.2024).

44. European Commission (2023) «The EU's Corporate Sustainability Reporting Directive». URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (дата звернення: 22.09.2024).

45. European Commission (2023) «Sustainable Finance Disclosure Regulation». URL: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/disclosures/sustainability-related-disclosure-financial-services-sector_en (дата звернення: 26.09.2024).

46. Офіційний веб-сайт компанії ПрАТ «Оболонь». 2024. URL: <https://obolon.ua/>.

47. Аудит Консолідованої фінансової звітності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2022 рік. 2023. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/d08740e2fccef4edfac5892c28332cdc.pdf>.

48. Звіт про управління ПрАТ «Оболонь». 2022. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e864b801653.pdf>.

49. Досьє компанії ПрАТ «Оболонь». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05391057/. (дата звернення: 06.10.2024).

50. Байдала В., Єрмаков О., Тюріна А., Нагорний В. Нагорна О., Рубан О. Соціально-економічні виклики у контексті сталого розвитку аграрного бізнесу: монографія. Київ: Вид. «Нова столиця», 2023. 208 с.

51. Tiurina, A., Kapelista, I., Omelchenko, A., Obykhod, H., & Pavliuk, S. (2021). Sustainable economic development of Ukraine through the agro-sector growth. *Scientific Horizons*, 24(12), 92-101. [https://doi.org/10.48077/scihor.24\(12\).2021.92-](https://doi.org/10.48077/scihor.24(12).2021.92-)

101.

52. Porter's 5 Forces vs. PESTLE Analysis: What's the Difference?
Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/041015/whats-difference-between-porters-5-forces-and-pestle-analysis.asp>

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 року

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 021	2 467
первісна вартість	1001	41 192	41 192
накоплена амортизація	1002	(38 171)	(38 725)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	46 748	85 202
Основні засоби	1010	3 741 276	3 464 064
первісна вартість	1011	10 598 816	10 591 555
знос	1012	(6 857 540)	(7 127 491)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	71 117	68 793
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	3 862 176	3 620 540
II. Оборотні активи			
Зпаси	1100	908 432	982 648
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	429 604	650 654
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	50 548	149 829
з бюджетом	1135	41 736	49 584
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 228	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35 110	17 362
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	15 175	138 747
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	9 468	5 496
Усього за розділом II	1195	1 490 071	1 994 518
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 352 247	5 615 058

Капітал та зобов'язання	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	65 344	65 344
Капітал у дооцінках	1405	2 211 552	2 091 993
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(113 255)	1 204 270
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	2 163 641	3 361 607
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	429 348	419 325
Довгострокові кредити банків	1510	677 838	562 519
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	1 107 186	981 844
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	802 113	218 140
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	116 751	92 696
товари, роботи, послуги	1615	798 660	429 117
розрахунками з бюджетом	1620	116 974	168 798
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	82 633
розрахунками зі страхування	1625	3 580	3 459
розрахунками з оплати праці	1630	17 184	114 679
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	168 474	147 210
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 876	-
Поточні забезпечення	1660	32 530	74 184
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	23 298	23 324
Усього за розділом III	1695	2 081 420	1 271 607
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
Баланс	1900	5 352 247	5 615 058

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 661 926	5 909 426
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 030 487)	(4 815 830)
Валовий:			
прибуток	2090	2 631 441	993 596
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	37 683	59 536
Адміністративні витрати	2130	(376 651)	(325 424)
Витрати на збут	2150	(542 663)	(674 532)
Інші операційні витрати	2160	(56 526)	(33 720)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	1 663 084	19 456
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	9 718	-
Інші фінансові доходи	2220	15 963	170
Інші доходи	2240	-	31 132
Фінансові витрати	2250	(122 418)	(185 036)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(139 923)	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 456 414	
збиток	2295		(134 278)
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	(268 448)	22 312
Прибуток (збиток) від підприємчої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 197 966	
збиток	2355		(111 966)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 197 966	(111 966)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 373 782	3 151 170
Витрати на оплату праці	2505	656 949	563 515
Відрахування на соціальні заходи	2510	144 490	117 661
Амортизація	2515	313 993	339 699
Інші операційні витрати	2520	1 383 799	1 339 843
Разом	2550	5 873 013	5 511 888

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3,6846	(0,3444)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3,6846	(0,3444)
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2022 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	11 023 391	8 127 879
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	8 355	10 253
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	126 571	175 074
Надходження від повернення авансів	3020	11	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	15 953	170
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	15	2 465
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	10 334	3 996
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(6 933 932)	(5 525 280)
Праці	3105	(465 028)	(505 571)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(116 736)	(129 294)
Зобов'язань з податків і зборів, в т.ч.	3115	(2 267 903)	(1 728 403)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(182 610)	-
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(857 804)	(415 187)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(1 227 489)	(1 313 216)
Витрачання на оплату авансів	3135	(154 120)	(53 122)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	-	-
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(26 098)	(26 048)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	-	-
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	-	-
Інші витрачання	3190	(10 791)	(8 173)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	1 210 022	343 946

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	7 722	7 231
Надходження від отриманих: відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Інші надходження	3250	12 068	-
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(26)	(218)
необоротних активів	3260	(101 108)	(184 604)
Виплати за деривативами	3270	-	-
Інші платежі	3290	-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	(81 344)	(177 591)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	443 211	1 395 956
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	-	-
Погашення позик	3350	(1 319 334)	(1 380 500)
Сплату дивідендів	3355	-	-
Витрачання на сплату відсотків	3360	(125 621)	(175 524)
Інші платежі	3390	-	-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	(1 001 744)	(160 068)
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	126 934	6 287
Залишок коштів на початок року	3405	15 175	10 695
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(3 362)	(1 807)
Залишок коштів на кінець року	3415	138 747	15 175