

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**12.01 – МКР. 2226 “С” 2023.12.07. 17 ПЗ**

**НІДЗЕЛЬСЬКОГО ОЛЕКСАНДРА ВОЛОДИМИРОВИЧА**

**2024 р.**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.21:005.936.3:339.9(477)

**ПОГОДЖЕНО**

Декан факультету

**аграрного менеджменту**

\_\_\_\_\_ **Анатолій ОСТАПЧУК**

(підпис)

(ПІП)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри

**адміністративного менеджменту та ЗЕД**

\_\_\_\_\_ **Олена КОВТУН**

(підпис)

(ПІП)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему **«Адаптація стратегії розвитку підприємства до сучасних умов зовнішньоекономічної діяльності України»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

(код і назва)

Освітня програма

**«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

(назва)

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

**Гарант освітньої програми**

\_\_\_\_\_ **к.е.н., доцент**

(науковий ступінь та вчене звання)

\_\_\_\_\_ **Лариса ДІБРОВА**

(підпис)

(ПІБ)

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_ **к.е.н., доцент**

(науковий ступінь та вчене звання)

\_\_\_\_\_ **Людмила ЧОРНЕНЬКА**

(підпис)

(ПІБ)

**Виконав**

\_\_\_\_\_ **Олександр НІДЗЕЛЬСЬКИЙ**

(підпис)

(ПІБ студента)

**КИЇВ – 2024**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД**

**Олена КОВТУН**

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПШ)

«07» грудня 2024 року

**З А В Д А Н Н Я**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

**Нідзельському Олександровичу**

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»  
(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи **«Адаптація стратегії розвитку підприємства до сучасних умов зовнішньоекономічної діяльності України»**  
затверджена наказом ректора НУБіП України від «07» грудня 2023 р. №2226 “С”

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.11.25  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативно-правові акти державних органів влади, статистичні та аналітичні дані Державної служби статистики України, навчальна література та періодичні видання з питань забезпечення сталого розвитку підприємства, фінансові звіти підприємства, власні спостереження автора

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи управління сталим розвитком підприємства
2. Аналіз сучасного стану системи управління сталим розвитком підприємства
3. Шляхи забезпечення сталого розвитку підприємства до сучасних умов зовнішньоекономічної діяльності України

перелік графічного матеріалу (за потреби) \_\_\_\_\_

Дата видачі завдання «07» грудня 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ **Людмила ЧОРНЕНЬКА**  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ **Олександр НІДЗЕЛЬСЬКИЙ**  
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

## РЕФЕРАТ

*Актуальність теми.* У сучасних умовах глобалізації та нестабільності світової економіки українські підприємства, які працюють на зовнішніх ринках, стикаються з новими викликами та можливостями. Сучасна зовнішньоекономічна діяльність в Україні відзначається низкою факторів, що суттєво впливають на стратегію розвитку компаній. Адаптація стратегії розвитку стає важливим завданням для підприємств, що прагнуть утримати або розширити свою частку на міжнародних ринках. Відтак, сучасний підхід до стратегічного управління передбачає швидке реагування на зовнішні зміни, вміння оцінювати ризики, а також гнучкість у прийнятті рішень і побудові бізнес-моделі.

*Метою* дослідження обґрунтування теоретичних і методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення адаптації стратегії розвитку підприємства до сучасних умов зовнішньоекономічної діяльності України.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні *завдання*:

- визначити сутність поняття сталий розвиток підприємства;
- вивчити теоретичні основи формування зовнішньоекономічної стратегії управління сталим розвитком підприємства;
- запропонувати методичні підходи щодо дослідження управління сталим розвитком підприємства;
- провести організаційно-економічну характеристика підприємства;
- проаналізувати показники фінансово-економічної діяльності підприємства;
- здійснити оцінку стратегічного розвитку підприємства на основі зовнішньоекономічної стратегії;
- запропонувати шляхи оптимізації головних напрямів сталого розвитку ЗЕД підприємства в умовах невизначеності;
- сформулювати пропозиції щодо удосконалення управління сталим розвитком з урахуванням зовнішньоекономічної стратегії.

*Об'єктом дослідження* є процес забезпечення адаптації стратегії розвитку підприємства до сучасних умов зовнішньоекономічної діяльності України.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів забезпечення адаптації стратегії розвитку підприємства до сучасних умов зовнішньоекономічної діяльності України.

*Методи дослідження:* метод узагальнення, кейс-метод, фінансового аналізу, порівняльного аналізу, графічний метод, синтез, дедукція.

*Наукова новизна.* Отримали подальший розвиток шляхи забезпечення адаптації стратегії розвитку підприємства до сучасних умов зовнішньоекономічної діяльності України.

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

*Ключові слова:* СТАЛИЙ РОЗВИТОК, СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, SWOT-АНАЛІЗ, ЗОВНІШНЄ ТА ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність поняття сталий розвиток підприємства	10
1.2. Теоретичні основи формування зовнішньоекономічної стратегії управління сталим розвитком підприємства	17
1.3. Методичні підходи дослідження управління сталим розвитком підприємства	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	30
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства	37
2.3. Оцінка стратегічного розвитку підприємства на основі зовнішньоекономічної стратегії	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ДО СУЧАСНИХ УМОВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ	49
3.1. Оптимізація головних напрямів сталого розвитку підприємства в умовах невизначеності	49
3.2. Обґрунтування стратегії сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства	56
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

## ВСТУП

Актуальність роботи. У сучасних умовах глобалізації та нестабільності світової економіки українські підприємства, які працюють на зовнішніх ринках, стикаються з новими викликами та можливостями. Сучасна зовнішньоекономічна діяльність в Україні відзначається низкою факторів, що суттєво впливають на стратегію розвитку компаній. Це зокрема зміни у міжнародному економічному середовищі, введення нових торговельних обмежень, складності з логістикою, коливання валютних курсів, а також необхідність дотримання нових вимог і стандартів ЄС та інших міжнародних організацій.

Адаптація стратегії розвитку стає важливим завданням для підприємств, що прагнуть утримати або розширити свою частку на міжнародних ринках. Відтак, сучасний підхід до стратегічного управління передбачає швидке реагування на зовнішні зміни, вміння оцінювати ризики, а також гнучкість у прийнятті рішень і побудові бізнес-моделі. Для українських підприємств це є нагальною потребою в контексті євроінтеграції та збільшення конкуренції на міжнародних ринках.

Питанням специфіки та особливостям управління підприємства присвячені праці зарубіжних та вітчизняних вчених: Грабовський О. В., Головка О. В., Мілованова І. В., Гаврилова О. В., Загорський В. С., Ковальчук О. В., Ковальчук О. Ю., Кузьменко О. В., Короткий О. М., Ковальчук М. І., Андрієнко О. І., Бабійчук В., Березівська Н. О., Білоножка О. Ю., Болотіна С. В., Лисяк Ю. М., Лупенко О. Ю., Брич І. В., Веремійчук О. В. та інші. Питанням стратегічного управління та розробці стратегій присвячені праці дослідників: Білянський Ю. О., Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянко Г. О., Ганштель В. В., Горалчук І. В., Гужавіна І. В., Длугопольська Т. І., Катоола Т. Б., Хропонюк Д. О., Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. та інші.

Проте в зазначених працях, на наш погляд недостатньо розкрита проблема забезпечення адаптації стратегії розвитку підприємства до сучасних умов зовнішньоекономічної діяльності України

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних і методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення адаптації стратегії розвитку підприємства до сучасних умов зовнішньоекономічної діяльності України.

Для досягнення мети в кваліфікаційній магістерській роботі були визначені наступні завдання:

- визначити сутність поняття сталий розвиток підприємства;
- вивчити теоретичні основи формування зовнішньоекономічної стратегії управління сталим розвитком підприємства;
- запропонувати методичні підходи щодо дослідження управління сталим розвитком підприємства;
- провести організаційно-економічну характеристика підприємства;
- проаналізувати показники фінансово-економічної діяльності підприємства;
- здійснити оцінку стратегічного розвитку підприємства на основі зовнішньоекономічної стратегії;
- запропонувати шляхи оптимізації головних напрямів сталого розвитку ЗЕД підприємства в умовах невизначеності;
- сформулювати пропозиції щодо удосконалення управління сталим розвитком з урахуванням зовнішньоекономічної стратегії.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення адаптації стратегії розвитку підприємства до сучасних умов зовнішньоекономічної діяльності України. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів забезпечення адаптації стратегії розвитку підприємства до сучасних умов зовнішньоекономічної діяльності України.

Методи дослідження. В магістерській кваліфікаційній роботі були використані такі метод дослідження: метод узагальнення – для вивчення

наукових статей, книг і звітів, що стосуються сталого розвитку, зовнішньоекономічної стратегії, а також найкращих практик в Україні та за кордоном; кейс-метод – для аналізу конкретних прикладів підприємств, які успішно реалізували стратегії сталого розвитку; фінансового аналізу – для оцінки фінансових показників підприємства, що свідчать про його здатність до сталого розвитку, зокрема рентабельності, ліквідності, структури капіталу тощо; порівняльного аналізу – для порівняння підприємств з різними стратегіями сталого розвитку для виявлення ефективності та впливу цих стратегій на загальний успіх бізнесу; графічний метод – для візуалізації даних та концепцій, спрощення аналізу і сприйняття економічних явищ та інші.

Інформаційна база дослідження: законодавчі та нормативно-правові акти державних органів влади, статистичні та аналітичні дані Державної служби статистики України, навчальна література та періодичні видання з питань забезпечення сталого розвитку підприємства, фінансові звіти підприємства, власні спостереження автора.

Наукова новизна – дістали подальшого розвитку шляхи забезпечення адаптації стратегії розвитку підприємства до сучасних умов зовнішньоекономічної діяльності України.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна магістерська робота є результатом самостійного дослідження. Результати та висновки, викладені в кваліфікаційній магістерській роботі, отримані автором особисто.

Обсяг і структура кваліфікаційної магістерської роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 59 найменувань. Робота містить 7 таблиць, 18 рисунків. Основний зміст роботи викладений на 74 сторінках комп'ютерного тексту.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність поняття сталий розвиток підприємства

Сьогодні сталий розвиток є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасному ринковому середовищі. Сучасне бізнес-середовище диктує свої правила ведення бізнесу в сучасних умовах, а управління підприємствами на засадах сталого розвитку сприяє забезпеченню їх фінансової стабільності, ефективному розвитку на ринку, зниженню матеріаломісткості виробництва та покращенню умов праці. Механізми сталого розвитку дозволяють підприємствам безперервно розвиватися та ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Стан фінансових ресурсів, який гарантує розвиток підприємств на основі зростання прибутку та платоспроможності, включає економічну складову сталого розвитку.

Використання підприємствами інноваційних технологій виробництва, автоматизації праці та екологічно чистих матеріалів для мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище - екологічна складова. Соціальна складова сталого розвитку підприємств включає орієнтацію діяльності підприємств на підвищення рівня життя всього людей та робітників підприємства шляхом покращення умов праці, збільшення заробітної плати та підвищення рівня кваліфікації персоналу.

Важливу роль в вивченні питань управління сталим розвитком підприємств належить таким вченим, як І Грабовський О. В., Головка О. В., Мілованова І. В., Гаврилова О. В., Загорський В. С., Ковальчук О. В., Ковальчук О. Ю., Кузьменко О. В., Короткий О. М. та інші, що звернули увагу на взаємозв'язок у стратегічному розвитку соціальних, економічних та екологічних системах. Аналіз досліджень вищезазначених авторів показує, що, незважаючи

на цінність їхніх розвідок, необхідні комплексні дослідження питання управління сталим розвитком підприємств.

В табл. 1.1 наведено дефініції поняття сталий розвиток.

Таблиця 1.1

### Дефініції поняття сталий розвиток

Бабійчук В. [2]	Сталий розвиток це здатність еколого-економічної системи реагувати на зміни, які спричинені як зовнішніми так і внутрішніми викликами в економічній та екологічній підсистемах. Сталий розвиток є здатністю збереження визначеної динамічної рівноваги.
Болотіна С. В., Лисяк Ю. М., Лупенко О. Ю. [6]	Під сталим розвитком розуміють процес забезпечення функціонування саме територіальної системи, яка має встановлені параметрами в конкретних умовах, що сприяє гармонізації основних факторів виробництва, що дозволяє підвищити якість життя теперішніх та наступних поколінь
Веремійчук О. В. [9]	Під сталим розвитком розуміють процес соціально-економічного розвитку в умовах забезпечення екологічної рівноваги соціальної та еколого-економічної системи
Гаврилова О. В. [10]	Під сталим розвитком розуміють модель функціонування системи у якої обмежені параметрами, що дозволяє забезпечити збалансовану динамічну рівновагу саме між елементами інтегрованої екосистеми в межах визначеного час
Загорський В. С. [22]	Сталий розвиток – це незворотний та закономірний процес розвитку суспільства в основі якого оптимальне поєднання та раціоналізації як економічної, екологічної так і соціальної складової

Джерело: узагальнено за даними джерел [2, 6, 9, 10, 22]

Тому при дослідженні проблеми управління сталим розвитком підприємств необхідно враховувати такі умови

- Сталий розвиток підприємств постає як неструктурований (неформалізований) процес, який залежить від низки формальних і неформальних чинників;

- Відсутня систематизована інформація про виробничу діяльність підприємств та вплив зовнішнього ринкового середовища до формування механізмів управління сталим розвитком підприємств;

- Завдання, які має вирішувати механізм управління сталим розвитком, не встановлюються або формуються в термінах, що не мають відношення до сталого розвитку;

- Механізми управління сталим розвитком підприємств формуються в умовах недостатності матеріальних та фінансових ресурсів протягом короткого періоду часу.

- Впровадження механізмів управління сталим розвитком підприємств відбувається без попередніх науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт.

На рис. 1.1 наведено головні фактори сталого розвитку підприємства.



Рис. 1.1. Фактор сталого розвитку підприємства

Джерело: сформовано за даними джерела [22]

Як підсумок, механізми управління корпоративним сталим розвитком повинні включати наступні елементи:

- оцінка процесів, що відбуваються на підприємстві з точки зору сталого розвитку;
- визначення додаткових тактичних пріоритетів сталого розвитку;
- вибір стратегічного напрямку сталого розвитку підприємства;
- оцінка стратегічних і тактичних напрямів розвитку з точки зору сталого розвитку;
- розробка плану заходів з удосконалення механізму керування сталим розвитком відповідно до визначених тактичних та стратегічних пріоритетів [10].

На рис. 1.2 наведено модель формування потенціалу сталого розвитку підприємства [10].



Рис. 1.2. Модель формування потенціалу сталого розвитку підприємства  
Джерело: сформовано за даними джерела [10]

Однією з проблем в управлінні сталим розвитком є велика кількість показників, що необхідно враховувати при дослідженні сталого розвитку. Тому спочатку необхідно встановити загальний набір показників, що стосуються діяльності підприємства та його зовнішніх впливів, а потім визначити показники, які найбільш впливові. Практичний досвід показав, що необхідно зосередитися лише на декількох таких показниках [28].

Ми пропонуємо продемонструвати формування рекомендацій щодо забезпечення сталого розвитку підприємств на основі двох рівнів деталізації. На вищому рівні деталізації (орієнтовному) для забезпечення сталого розвитку достатньо якісних рекомендацій, що ґрунтуються на значеннях індикаторів сталого розвитку підприємства. На більш конкретному рівні деталізації потрібно враховувати кількісні характеристики. Спробуємо виразити їх через п'ять індикаторів внутрішнього впливу та три індикатори зовнішнього впливу [29].

Ключові особливості сталого розвитку підприємств [10, 12, 28, 29]:

- стійкість та рівновага системи - здатність її зберігати свою функціональність та структуру за умов змін параметрів зовнішнього середовища;
- адаптивність і довговічність - здатність системи відновлювати свою функціональну якість при відхиленні умов зовнішнього середовища від оптимальних;
- збалансованість показників (якісних і кількісних): збільшення кількісних параметрів при збереженні рівня якісних характеристик системи;
- конкурентоспроможність - узагальнююча порівняльна характеристика підприємства, що показує його конкурентоспроможність на ринку;
- екологічність - дотримання стандартів безпеки та екологічних вимог до обладнання та виробничих процесів;
- стабільність: тривале збереження рівня розвитку якого досягли.

Головним фактором сталого розвитку є гнучкість системи управління, тобто її здатність реагувати на зміни шляхом коригування набору управлінських впливів і приведення системи в рівновагу.

Складові сталого розвитку включають в себе:

- економічний розвиток: зростання економічних показників (запровадження інновацій, фінансові ресурси і механізми, інвестиції, швидкість зростання виробництва, конкурентоспроможність, керування ризиками);
- екологічна безпека: введення заощадливих технологій, керування життєвим циклом продукту, зменшення шкідливих викидів, відновлення природних ресурсів;
- соціальний розвиток: рівень компетентності працівників, заробітна платня, її рівень порівняно з ринковою, дотримання прав людини, фінансування в неприбуткові підприємства.

На рис. 1.3 показана схема забезпечення сталого розвитку підприємства [32].

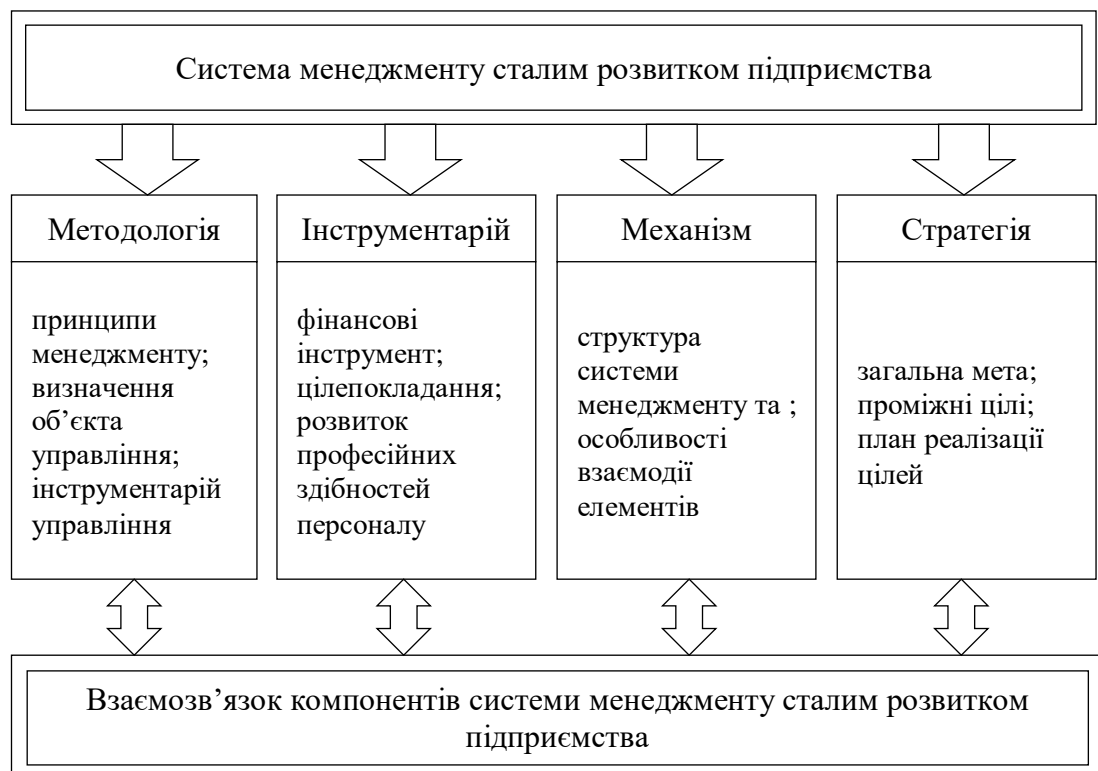


Рис. 1.3. Схема забезпечення сталого розвитку підприємства

Джерело: сформовано за даними джерела [32]

Управління сталим розвитком - це взаємозалежний і взаємообумовлений комплекс дій, спрямованих на максимізацію економічного, соціального та екологічного ефектів шляхом систематичного аналізу стану підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища та створення удосконалених механізмів управління у сферах фінансів, виробництва, маркетингу, суспільства та довкілля. Це взаємозалежний комплекс дій.

Зовнішнє середовище можна поділити на фактори мікро- та макросередовища. Фактори макросередовища тісно пов'язані з діяльністю підприємств, але можуть сприяти або дестабілізувати діяльність галузі в цілому або представників певної галузі. Виняток становлять підприємства, які досягли стійкого рівня розвитку, здатні витримувати середні зовнішні коливання або не відчувати їх взагалі. Тому основним завданням менеджменту є постійний моніторинг економічних, соціальних, політичних, правових, технологічних та екологічних подій, які можуть вплинути на стан галузі та діяльність підприємства.

Керівництво, зацікавлене в успіху підприємства, має бути постійно поінформоване про події та зміни, що відбуваються всередині та зовні, і водночас обробляти, аналізувати та інтегрувати інформацію, формувати загальні висновки та передбачати можливі загрози для підтримання функціональної діяльності [32, с. 100].

Збалансування потенціалу підприємства відіграє важливу роль у досягненні сталого розвитку сучасного підприємства. Для ефективного функціонування необхідно формувати багаторівневу систему управління розвитком підприємства з урахуванням того, що керівники підприємств потребують методичної підтримки при прийнятті оперативних рішень, завдяки чому швидко приймати ефективні рішення, особливо при виборі стратегічного напрямку своєї діяльності буде можливим [29, с. 17].

## 1.2. Теоретичні основи формування зовнішньоекономічної стратегії управління сталим розвитком підприємства

Для досягнення цілей сталого розвитку механізм управління сталим розвитком підприємств передбачає здійснення послідовних дій. Формуючи основи управління сталим розвитком підприємств, необхідно сформулювати цілі, стратегії та принципи управління підприємством в рамках концепції сталого розвитку підприємств. Потрібно встановити взаємозв'язки, що підтримують елементи управління, які дають можливість цілісного підходу до управління сталим розвитком підприємства (рис. 1.4) [18].

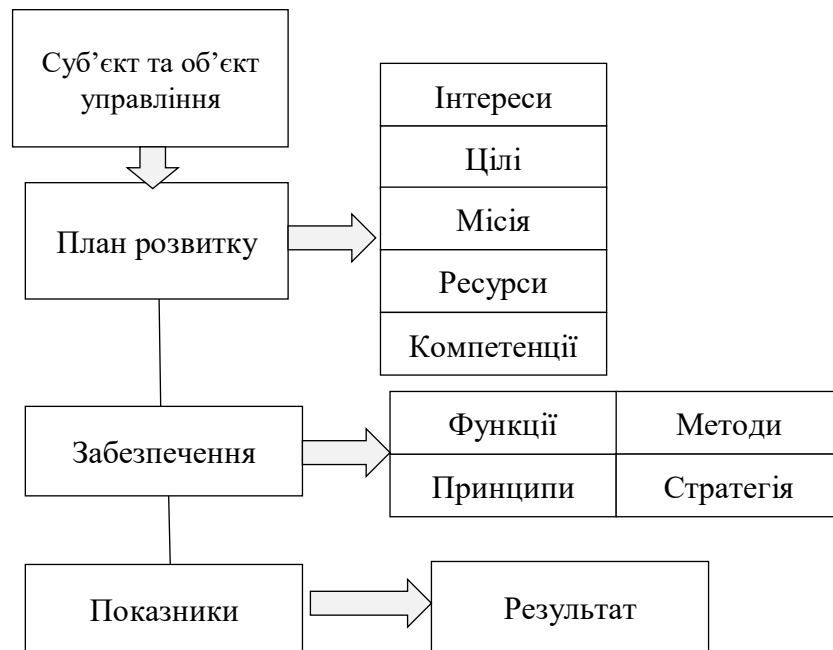


Рис. 1.4. Головні компоненти управління сталим розвитком підприємства  
Джерело: сформовано за даними джерела [35, с. 97]

Стратегія - це засіб досягнення цілей підприємства. Реалізація стратегії підприємства, складний процес відновлення стратегічного потенціалу підприємства, що базується на вивченні та врахуванні внутрішніх і зовнішніх факторів, а також динамічних зв'язків між підприємством і зовнішнім середовищем [36, с. 25].

Основна ідея сталого розвитку полягає у пошуку оптимального балансу між соціально-економічним розвитком і використанням ресурсів, який підтримує екологічну безпеку, не загрожує ресурсному потенціалу майбутніх поколінь і гарантує необхідну якість життя та добробут населення. У цьому контексті він забезпечує фінансову стійкість підприємства, відповідає його потребам, функціонуванню та розвитку, задовольняє інтереси всіх зацікавлених сторін, задовольняє потреби працівників у гідних умовах життя та праці, формує імідж підприємства як екологічно та соціально відповідального суб'єкта господарювання, а його діяльність сприяє суспільному розвитку, стратегії сталого розвитку повинні бути сформульовані та в подальшому реалізовані з метою мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище [40, с. 124].

Процес стратегічного управління підприємствами в контексті сталого розвитку передбачає сукупність функціональних стратегій підсистем, реалізація яких дозволяє підприємствам зрозуміти свої цілі та завдання, виходячи з того, що їх діяльність орієнтована на засади сталого розвитку.

Стратегічне управління підприємством включає стратегічне управління фінансами, людськими ресурсами, маркетингом, виробництвом та інноваціями (рис. 1.5) [45, с. 117].

Кожна підсистема системи стратегічного управління фокусується на напрямку сталого розвитку. Через сильну взаємодію між підсистемами системи стратегічного управління невиконання стратегії однієї з підсистем матиме негативний вплив на кожну з інших підсистем, що, в свою чергу, негативно позначиться на результатах діяльності в цілому.

Враховуючи тісний взаємозв'язок кожної підсистеми системи стратегічного управління, невиконання стратегії однієї з підсистем негативно впливає на роботу інших підсистем, а отже, і на загальний результат.

В умовах нестачі фінансових ресурсів та стагнації обсягів реалізації знижуватимуться показники фінансової стійкості, що призведе до зниження показників соціальної стійкості (рівень заробітної плати в галузі, збільшення

собівартості продукції через зростання питомих витрат, природних джерел на виробництво одиниці продукції).

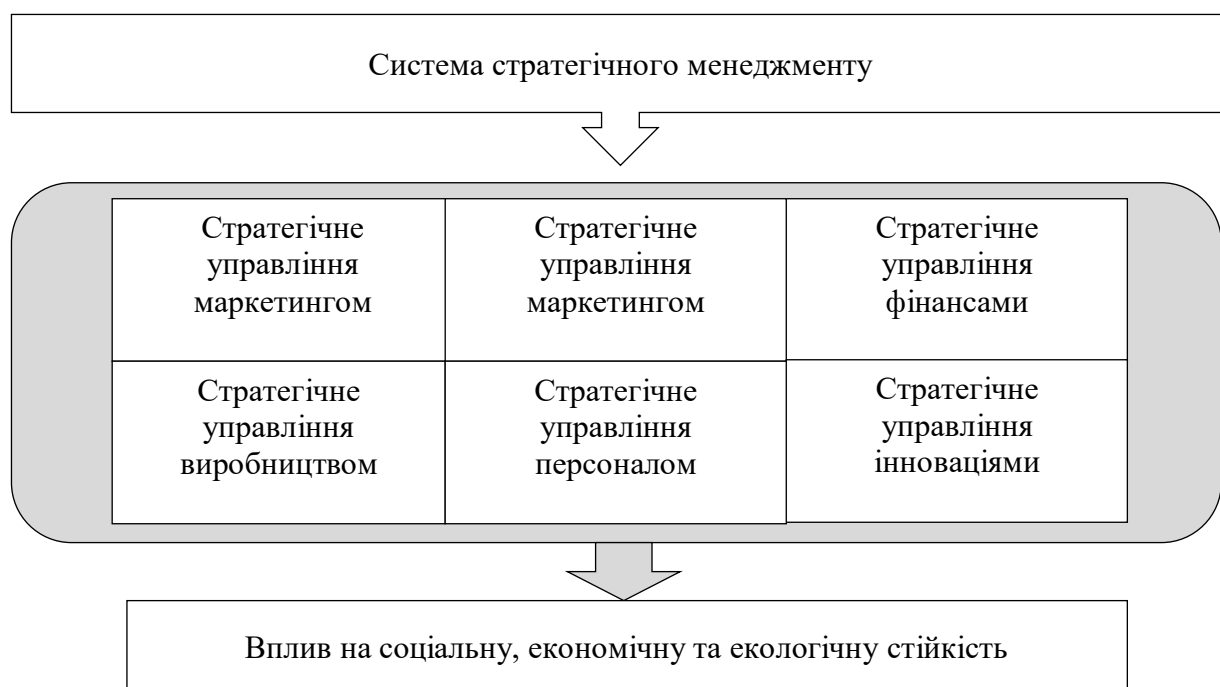


Рис. 1.5. Система стратегічного управління за умов сталого розвитку  
Джерело: сформовано за даними джерела [49]

Для забезпечення сталого розвитку необхідно діагностувати поточний стан підприємств, аналізувати та оцінювати характеристики, які відповідають вимогам сталого розвитку. Надійний якісний аналіз необхідний для надання інформації керівництву підприємств для прийняття оперативних рішень та формулювання проблем підприємства, сталого розвитку та стратегій розвитку [49].

Сталий розвиток підприємств вимагає формулювання та реалізації стратегій. Етап формування стратегії належить до категорії управлінських, що здійснюється поетапно [51, с. 187].

Розробка програми сталого розвитку підприємства є послідовною і складається з наступних трьох етапів (рис. 1.6).

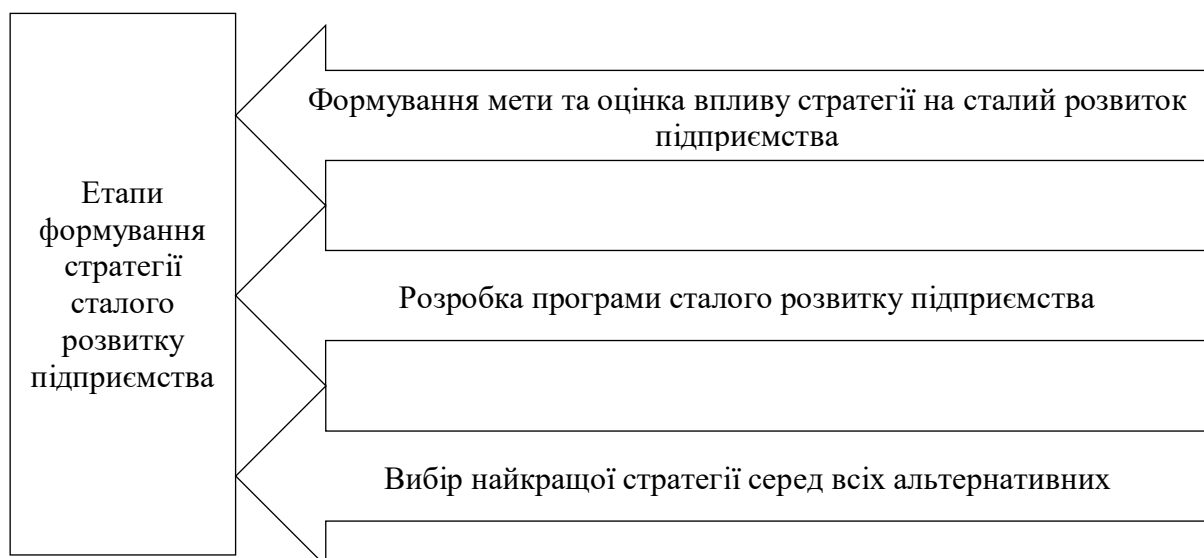


Рис. 1.6. Алгоритм формування стратегії сталого розвитку підприємства

Джерело: сформовано за даними джерела [51]

Базова концепція забезпечення сталого розвитку є умовою пошуку сучасного інструментарію та основою формування інноваційних механізмів підприємства. Концепція сталого розвитку використовується для дослідження інноваційного розвитку системи підприємства.

Концепція сталого розвитку базується на п'яти ключових принципах:

1. людство може досягти сталого, довгострокового розвитку і задовольнити потреби людей, що живуть сьогодні, не втрачаючи можливості задовольнити потреби майбутніх поколінь;

2. обмеження, які існують для освоєння природних ресурсів, є відносними. Вони пов'язані з сучасним рівнем розвитку технологій та соціальної організації, а також зі здатністю біосфери до самовідновлення;

3. основні потреби всіх людей повинні бути задоволені, і кожному повинна бути надана можливість реалізувати свої прагнення до заможного життя. Без цього неможливий сталий, довгостроковий розвиток. Бідність є однією з головних причин екологічних та інших катастроф;

4. існує необхідність гармонізації рівня життя тих, хто володіє надмірними засобами (фінансовими і матеріальними), з екологічною ємністю планети, особливо в частині використання енергії;

5. чисельність і темпи зростання населення повинні бути узгоджені з мінливою екологічною продуктивністю.

Тому доцільно забезпечити виконання наступних завдань:

- належний рівень соціальної відповідальності;
- захист та збереження навколишнього середовища;
- раціональне використання всіх використовуваних ресурсів.

Наразі максимальний потенціал сталого розвитку підприємств не реалізується, на що впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники та пов'язано з тим, що керівництво підприємств не розуміє концепції сталого розвитку та важливості вищезазначених питань [32, с. 98-99].

Для того, щоб реалізувати концепцію корпоративного сталого розвитку на практиці, необхідно визначити пріоритети, які враховують економічну вигоду з точки зору соціальної та екологічної відповідальності суб'єкта господарювання. З цієї точки зору можна виділити наступні пріоритети [22, с. 224]:

- формування взаємопов'язаного та комплексного підходу до економічного, екологічного та соціального розвитку;
- оптимальне поєднання приватних і публічних інтересів у сфері відтворення природних ресурсів;
- природно-просторова організація використання ресурсів. Спрямована на забезпечення окремих адміністративно-територіальних одиниць і держави в цілому належними умовами для раціонального використання потенційних ресурсних можливостей без порушення екологічної рівноваги.

Інституційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств розглядається через призму взаємодії між функціонуючими інституційними суб'єктами та структурними компонентами інституційної системи, що регулюють їх міжнародні економічні взаємодії та відносини. Утворена система інституційного забезпечення показує рівень стану розвитку інституційного

середовища, яке стимулює чи гальмує розвиток зовнішньоекономічних зв'язків підприємств аграрного сектору економіки.

Вивчення трансформаційних процесів у перехідній соціально-економічній системі та розбудова національної моделі ринку вимагають модернізації та вдосконалення базових інституційних впливів на організацію зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. Це передбачає суттєву переорієнтацію суб'єктів господарювання, їх діяльності на відповідність європейським стандартам організації виробництва, а також більш широкі інституційні та структурні перетворення у ключових сферах, які складають основу соціально орієнтованих ринкових відносин. Це система власності, нормативно-правова сфера, державне управління, ринкові та підприємницькі інститути, інституційна інфраструктура, системи економічної і соціальної взаємодії та міжнародних зв'язків суб'єктів господарювання.

Процес зовнішньоекономічної діяльності підприємств зумовлений об'єктивним розвитком соціально-економічної інтеграції у світі. Міжнародна діяльність охоплює зовнішній економічний обмін у сфері виробництва та розподілу і гарантує тісну співпрацю між національними економіками. В сучасних ринкових умовах зовнішньоекономічна діяльність є одним з ключових шляхів збільшення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх прибутковості. Ефективність даної діяльності значною мірою залежить від врахування впливу низки факторів зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища, що можуть, з одного боку, сприяти ЗЕД, а з іншого - перешкоджати їй. Тому, фактори, що впливають на ЗЕД, можна вказати як причини, які стримують або стимулюють та мають значний вплив на ефективність ЗЕД.

О. Гребельник провів досить глибоке дослідження факторів зовнішньоекономічної діяльності. Внутрішні фактори автор описує наступним чином:

- низька ефективність виробництва; диспропорції в структурі сільськогосподарського виробництва;

- відсутність стимулів для підвищення конкурентоспроможності; недостатнє врахування споживчого попиту;
- неповнота організованих каналів стратегічної та управлінської інформації; неефективність структури експорту агропромислових підприємств, де більшість продукції є низько переробленою.

Зовнішні фактори включають:

- регуляторні (недостатня гармонізація національного та міжнародного законодавства);
- економічні фактори (відсутність належних передумов для виходу на зовнішні ринки та залучення інвестицій в аграрний сектор);
- екологічні (недотримання вимог щодо охорони навколишнього середовища);
- соціокультурні [15].

Варто зазначити, що фактори, які характеризують зовнішнє та внутрішнє середовище компанії, є дуже динамічними. Це свідчить про необхідність гнучкості та адаптивності методології стратегічного аналізу та швидкої адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища [5, с. 72]. У процесі вивчення та аналізу наукового матеріалу автором було виділено внутрішні фактори, що відбуваються всередині сільськогосподарських підприємств і зумовлені їх діяльністю, а також зовнішнє мікросередовище, що виникає в середовищі, в якому вони функціонують внаслідок державної політики, діяльності конкурентів тощо. На макрорівні виділяють фактори, на які впливають країни-партнери та іноземні конкуренти.

У системі зовнішніх факторів пріоритетним є ціна. Це пов'язано з тим, що чим вища ціна на товар, тим більша виручка від його продажу. На останню фактор ціни має значний вплив, оскільки Т. І. Длугопольська вважає, що «аналіз зовнішніх умов розвитку підприємства сприяє підвищенню ефективності та прибутковості його виробничо-збутової діяльності та створює підґрунтя для формування маркетингового підходу до вирішення основних управлінських завдань на мікрорівні. генерує» [18, с. 94-95].

### 1.3. Методичні підходи дослідження управління сталим розвитком підприємства

Система управління –це основа сталого розвитку управління підприємства, яка дозволяє цілісно та комплексно підійти до процесу взаємодії різних підсистем, задіяних в управлінському процесі. У сучасних наукових дослідженнях системи управління підприємством розглядаються в окремих функціональних сферах діяльності при вирішенні таких завдань, як підвищення економічної ефективності, вдосконалення окремих функцій тощо. У багатьох випадках під системою управління підприємством розуміють сукупність управлінських дисциплін (фінанси, маркетинг, управління персоналом тощо) та функцій управління (мотивація, планування, організація, контроль). Різні точки зору дослідників та систематизація показали, що єдиного розуміння цього визначення не існує.

Методологія менеджменту включає цілі та завдання, принципи, закони та закономірності, функції та методи менеджменту. Етапи управління - це системи комунікації, техніки управління (розробка та реалізація управлінських рішень), представництва та інформаційного забезпечення [12]. Структури управління включають функціональні та організаційні структури, схеми організаційних зв'язків, конкретні схеми взаємодії вищих органів управління та кадрові структури. Технічне забезпечення управління включає комп'ютерну та організаційну техніку, офісні меблі, комунікаційні мережі (внутрішні або зовнішні, наприклад, Інтернет) та системи документообігу. Процес забезпечення сталого розвитку на підприємствах передбачає впровадження інновацій та інноваційну діяльність.

Процес управління сталим розвитком повинен враховувати етапи розвитку макроекономічних процесів, взаємозв'язки в ринковій діяльності та необхідність підтримки безперервного розвитку.

Індикатори сталого розвитку - це інструменти оцінки сталого розвитку, які отримуються на основі первинної інформації та використовуються для визначення змін у стані та параметрах сталого розвитку.

Індикатори дають змогу вимірювати, контролювати, оцінювати та аналізувати темпи та ефективність руху до досягнення цілей сталого розвитку, а також, за необхідності, координувати загальну політику, щоб спрямувати розвиток у правильному напрямку та забезпечити його сталість.

При визначенні ефективності зовнішньоекономічної діяльності слід використовувати системний підхід, який дозволяє всебічно проаналізувати різні варіанти зовнішньоекономічної діяльності. Процес організації та управління зовнішньоекономічною діяльністю сільськогосподарських підприємств повинен розроблятися відповідно до їх фінансових, матеріально-технічних можливостей та з урахуванням їх конкурентоспроможності на зовнішньому ринку. З метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства слід удосконалити методи оцінки шляхом постійного моніторингу контрольованих і неконтрольованих факторів. У майбутньому це дасть змогу не лише приймати управлінські рішення, а й виявляти сезонні особливості, які потребують коригування зовнішньоекономічної стратегії сільськогосподарських підприємств. Такий підхід необхідний для оцінки потенційних можливостей та очікувань сільськогосподарських підприємств у конкурентній боротьбі на зовнішніх ринках збуту та розробки заходів, спрямованих на максимізацію вигоди та мінімізацію ризиків, пов'язаних з експортною діяльністю.

Рентабельність експортних продажів, економічна вигода від експорту та економічна ефективність зовнішнього митного оформлення використовуються як показники для оцінки зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств. Для оцінки рівня прибутковості та ефективності експортних операцій необхідно перевірити, чи перевищують отримані дані пороговий коефіцієнт 1. Якщо рівність виконується, то експорт є ефективним і наступним кроком має бути пошук резервів підвищення ефективності. Якщо рівняння не виконується, слід також проаналізувати

зовнішнє середовище на предмет наявності сприятливих змін, які могли б зробити експортну діяльність більш прибутковою.

На рис. 1.7 показано алгоритм оцінки зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

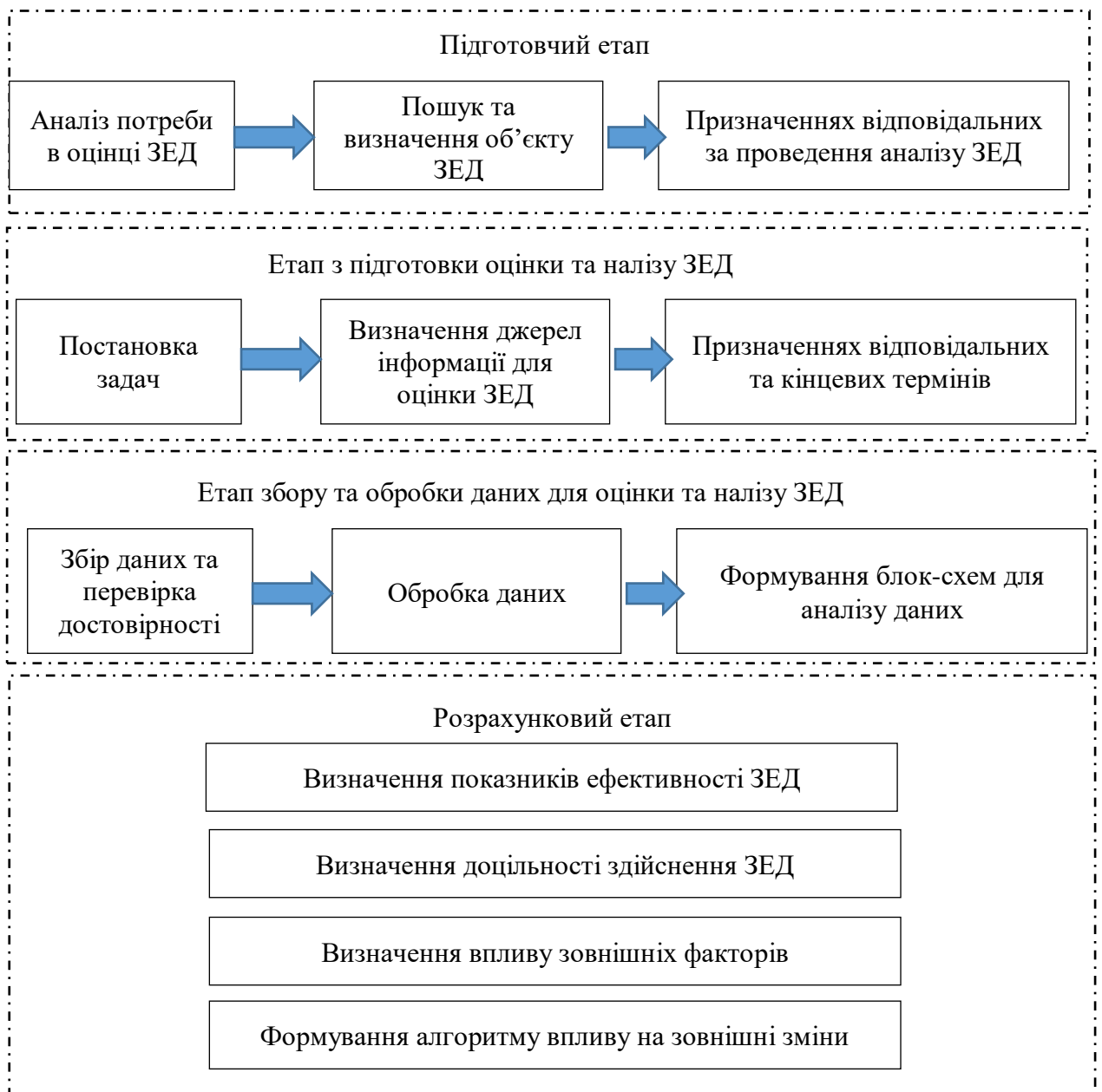


Рис. 1.7. Алгоритм оцінки зовнішньоекономічної діяльності підприємства  
Джерело: сформовано за даними джерела [15]

Для оцінки зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств використовуються такі показники: рентабельність експортних продажів, економічна ефективність експорту та економічна ефективність зовнішнього митного оформлення. Для оцінки рівня рентабельності та ефективності експортних операцій необхідно перевірити, чи перевищують отримані дані пороговий коефіцієнт 1. Якщо рівність виконується, то експорт є ефективним і наступним кроком має бути пошук резервів підвищення ефективності. Якщо рівняння не виконується, підприємствам слід також проаналізувати зовнішнє середовище на предмет сприятливих змін, які могли б зробити експортну діяльність прибутковою.

Розрахунок показників економічної ефективності має здійснюватися в розрізі кожної країни в динаміці, що дозволить визначити пріоритети та перерозподілити поставки до тих країн, які забезпечують найбільшу вигоду для компаній-експортерів. Багато пунктів для розрахунку вимагають суб'єктивної та професійної оцінки, для деяких з них можуть бути доречними маркетингові інструменти. Ці кроки неможливо розрахувати математично.

Кожна економічна система, в тому числі і підприємства-суб'єкти ЗЕД, мають обмежені ресурси для здійснення зовнішньоекономічної діяльності, тому при реалізації програми виходу на зовнішній ринок необхідна повна оцінка внутрішніх і зовнішніх можливостей підприємства [15, с. 270].

Потреба в оцінці ЗЕД сільськогосподарських підприємств виникає тоді, коли підприємства намагаються знайти шляхи покращення поточної ринкової позиції або виходу на нові ринки. Для досягнення цих цілей необхідно оцінити потенціал нових ринків, розрахувати необхідні інвестиції та дослідити можливості вдосконалення асортименту продукції підприємства. Для вирішення цих питань необхідний детальний аналіз, який здійснюється за допомогою наступних етапів оцінки зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Ефективність системи управління сталим розвитком компанії оцінюється за допомогою показників, які відображають економічні, соціальні та екологічні аспекти її діяльності. Для визначення ефективності цієї системи

використовуються різні формули, що дозволяють кількісно оцінити результати діяльності компанії у сфері сталого розвитку.

Рентабельність інвестицій у сталий розвиток (ROSI) - це показник, який відображає, якою мірою інвестиції у сталий розвиток приносять компанії економічні вигоди, і розраховується за формулою 1.1:

$$ROSI = \frac{\text{Сума економічних вигід від впровадження сталих практик}}{\text{Інвестиції в сталий розвиток}} \times 100\% \quad (1.1)$$

Рентабельність активів (Return on Assets, ROA) – дає можливість оцінити ефективність використання активів підприємства, що є важливим при впровадженні сталих ініціатив (формула 1.2):

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середні активи}} \times 100\% \quad (1.2)$$

Зниження викидів CO<sub>2</sub> – даний показник ілюструє зниження викидів вуглекислого газу в результаті впровадження екологічних заходів (формула 1.3):

$$\Delta CO_2 = \frac{\text{CO}_2 \text{ до впровадження заходів} - \text{CO}_2 \text{ після впровадження заходів}}{\text{CO}_2 \text{ до впровадження заходів}} \times 100\% \quad (1.3)$$

Інтенсивність використання ресурсів (RI) – показує ефективність використання природних ресурсів підприємством (формула 1.4):

$$RI = \frac{\text{Обсяг спожитих ресурсів}}{\text{Обсяг виробленої продукції}} \times 100\% \quad (1.4)$$

Індекс соціального внеску (SCI) – відображає, який відсоток доходу компанія витрачає на соціальні програми та ініціативи, підтримуючи співробітників і громаду (формула 1.5):

$$SCI = \frac{\text{Соціальні інвестиції}}{\text{Загальні доходи}} \times 100\% \quad (1.5)$$

Коефіцієнт утримання персоналу (PR) – показує ефективність заходів зі створення сприятливого середовища для працівників і зниження плинності кадрів (формула 1.6):

$$PR = \frac{\text{Кількість працівників, що залишилися}}{\text{Загальна кількість працівників}} \times 100\% \quad (1.6)$$

Індекс сталого розвитку підприємства (Sustainability Index, SI) – цей показник дозволяє отримати комплексну оцінку ефективності управління сталим розвитком з урахуванням специфіки діяльності підприємства (формула 1.7):

$$SI = \alpha \times EE + \beta \times EcE + \gamma \times SE \quad (1.7)$$

де  $EE$  – економічна ефективність;

$EcE$  – екологічна ефективність;

$SE$  – соціальна ефективність;

$\alpha, \beta, \gamma$  – вагові коефіцієнти, які показують значущість кожного з компонентів для підприємства.

Період окупності інвестицій в сталий розвиток (PP) – показник демонструє, за який час інвестиції в сталі практики почнуть приносити прибуток (формула 1.8):

$$PP = \frac{\text{Інвестиції в сталий розвиток}}{\text{ЗРчний економічний ефект від впровадження}} \quad (1.6)$$

Застосовуючи ці формули, можна кількісно оцінити різні аспекти сталого розвитку компанії та визначити, наскільки ефективно реалізується її стратегія сталого розвитку.

У сучасному бізнес-середовищі підприємства повинні будувати свою діяльність та управління на принципах сталого розвитку. Управління компанією позитивно впливає на фінансову стабільність та конкурентоспроможність підприємств, сприяння виробництву екологічно чистої продукції та зниження матеріаломісткості продукції. Саме принципи сталого розвитку підприємств сприяють їх подальшому розвитку.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Детальні дослідження щодо забезпечення сталого розвитку підприємства будуть проведені на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «AGRANA Fruit». Отже, ТОВ «AGRANA Fruit» є юридичною особою, код ЄДРПОУ 20118399. Підприємство було зареєстровано 03 липня 1997 року. Щодо розміру статутного капіталу ТОВ «AGRANA Fruit», значимо, що він складає 134,6 млрд. грн. Крім того, на час останнього оновлення даних 31.10.2024 статус ТОВ «AGRANA Fruit» як юридичної особи є «зареєстрованим».

Щодо сталого розвитку, девізом ТОВ «AGRANA Fruit» є те, що компанія несе відповідальність за те, щоб зробити все можливе для збереження планети для майбутніх поколінь. Керівництво ТОВ «AGRANA Fruit» знає, що наші клієнти віддають перевагу саме продуктам, які приносять користь їм а також й навколишньому середовищу. Ось чому екологія поряд з соціальною відповідальністю та належним менеджментом є головним в діяльності ТОВ «AGRANA Fruit». Місія ТОВ «AGRANA Fruit» для сталого майбутнього в свою чергу визначається автентичністю, прагненням та альтруїзмом.

ТОВ «AGRANA Fruit» зареєстроване за адресою Україна, Вінницька область, місто Вінниця, вул. Сергія Зулінського.

Основними напрямками діяльності ТОВ «AGRANA Fruit» є:

- виробництво фруктових наповнювачів для молочних продуктів, хлібобулочних виробів та морозива; - Сезонне виробництво натуральних соків, фруктових та овочевих концентратів та консервованих продуктів;
- виробництво заморожених та асептичних фруктів та овочів, переважно для фруктових сервісів та мереж супермаркетів;
- оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування;
- торгівля та посередницька діяльність;

- оптова та роздрібна торгівля мінеральними добривами, засобами захисту рослин та насінням;

- дистриб'юторська та дилерська діяльність тощо.

ТОВ «AGRANA Fruit» здійснює свою діяльність самостійно на принципах самоокупності, самофінансування та самоокупності і несе відповідальність за результати своєї діяльності та за виконання своїх зобов'язань перед державним бюджетом в частині своєчасної сплати податків та перед банківськими установами в частині своєчасної сплати кредитів, відповідно до чинного законодавства.

Продукція компанії є корисною, смачною та доступною за ціною. Завдяки сучасним технологіям, творчому підходу та налагодженій роботі компанії, споживачі можуть не турбуватися про якість продукції, оскільки неякісна продукція ніколи не сходить з виробничої лінії.

З 1997 року на ТОВ «AGRANA Fruit» працює злагоджена команда. Всі відділи працюють як один організм і реагують на будь-які вимоги клієнтів. Гнучкість, злагодженість, оптимізм, колективізм, зосередженість на роботі, творчий підхід до роботи - все це дозволяє компанії успішно реалізовувати свою довгострокову політику на світовому ринку [38].

У ТОВ «AGRANA Fruit» має сертифікати міжнародних стандартів, такі як:

- ISO 9001:2008;
- HACCP;
- FSSC 22000:2010;
- ISO 26000;
- SAP.

Сертифіковані стандарти виробництва гарантують безпеку споживчих продуктів. Компанія фокусується на постійному вдосконаленні стандартів якості і гігієни харчових продуктів.

Глобальна стратегія ТОВ «AGRANA Fruit» базується на діяльності в трьох сегментах ринку для своїх основних продуктів: цукор, крохмаль та фрукти.

ТОВ «AGRANA Fruit» є лідером у виробництві фруктових наповнювачів, захоплюючи понад 50% ринку за рахунок поставок молочним компаніям. Окрім продажів на внутрішньому ринку, компанія експортує продукцію до Грузії, Німеччини, Польщі, Молдови, Румунії та ін. У 2023 році було експортовано 40% всієї продукції (рис. 2.1) [38].

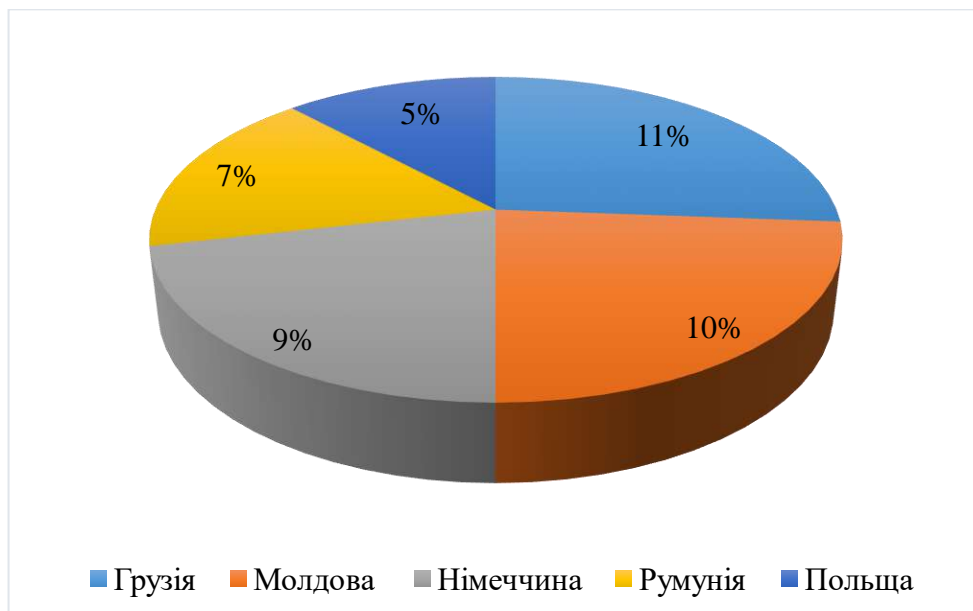


Рис. 2.1. Географія експорту ТОВ «AGRANA Fruit»

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Нині на ринку основними конкурентами ТОВ «AGRANA Fruit» є:

- ТОВ «Сімаріс», ТМ «Delicia»;
- ТОВ «Фіта Трейд», ТМ «Еммі»;
- ТОВ «Агропереробка», ТМ «Щедрик»;
- ПАТ «Могилів – Подільський консервний завод», ТМ «Дари полів»;
- ТОВ «Фрут Екс», ТМ «Джемико»;
- ТОВ «Крокус», ТМ «Крокус».

Кожна компанія має власну структуру відділів, служб та підрозділів у структурі управління, підпорядковані структури та адміністративні структури, які в сукупності складають організаційну структуру управління (рис. 2.2) [46].

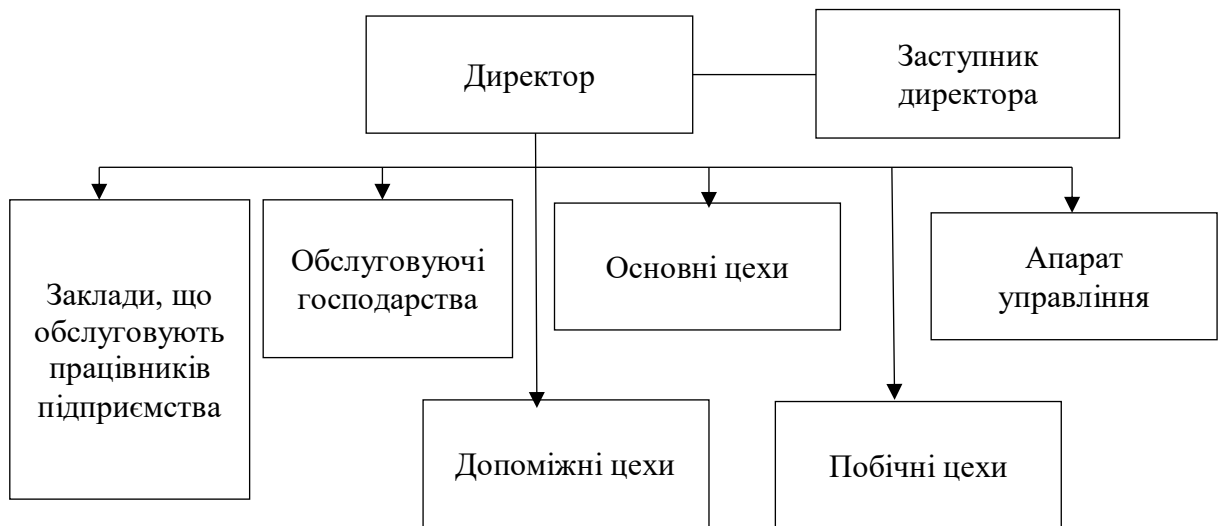


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «AGRANA Fruit»

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Компанія використовує лінійну структуру корпоративного управління. Лінійна структура - це система управління, в якій кожен підлеглий підпорядковується лише одному керівнику, а кожен підрозділ виконує всі завдання, пов'язані з його управлінням.

Перевагами прийняття ТОВ «AGRANA Fruit» такого типу структури є наступні

- Встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами;
- Послідовність у діях виконавця;
- Чіткість управління;
- Підвищення відповідальності керівника за результати роботи очолюваного ним підрозділу; □
- Оперативне та раціональне прийняття рішень;
- Отримання виконавцем взаємопов'язаних доручень та завдань, забезпечених ресурсами;
- Відповідальність керівника за кінцевий результат роботи підрозділу.

Недоліки лінійної структури управління ТОВ «AGRANA Fruit» полягають у наступному:

- Високі вимоги до керівників, які повинні мати всебічні знання та досвід у всіх управлінських функціях та сферах діяльності, що обмежує їх здатність ефективно управляти організацією;

- Інформаційне перевантаження, великі обсяги документів і занадто багато контактів з підлеглими, партнерами та суміжними організаціями;

- Відсутність фахівців з певних управлінських функцій;

- Невідповідність зростаючим вимогам сучасного суспільства [59].

Як конкурентний інструмент для покращення та утримання своєї позиції на ринку, компанія ТОВ «AGRANA Fruit» автоматизувала свої виробничі процеси, що дозволило їй вийти на ринок з високоякісною продукцією та широким асортиментом.

Маркетингова стратегія в широкому розумінні складається з низки менших стратегій, що стосуються конкуренції, сегментації, ціноутворення, просування, дистрибуції та обґрунтування всіх стратегій. Наразі ТОВ «AGRANA Fruit» як виробничий підрозділ належить австрійсько-французькій компанії «AGRANA Fruit» [38].

Важливим для стратегічного управління на основі планування є те, що група AGRANA Fruit керується Австрійським кодексом корпоративного управління, який є командним центром для всіх стратегічних рішень. Австрійський кодекс корпоративного управління встановлює основні принципи та правила для австрійських компаній щодо управління та контролю компаній, які є частиною їхньої корпоративної структури [38].

ТОВ «AGRANA Fruit» має налагоджені механізми виробництва та доставки продукції з поля до клієнтів і споживачів (для такого налагодження виробництва - ТОВ «AGRANA Fruit»). У компанії є відділи агрономії, розвитку, якості та лабораторії, відділ продажів і закупівель, ІТ-відділ, виробничий відділ, бухгалтерія та відділ митного контролю.

Для збереження своєї продукції компанія використовує процес «заморожування». Це дозволяє довгостроково зберігати такі продукти, як смородина, полуниця, малина, журавлина, червона та чорна смородина, вишня

та аронія. Оскільки ягоди проходять через тунель глибокої заморозки, продукція зберігається максимально наближеною до свіжих ягід не лише за зовнішнім виглядом, але й за смаком, ароматом та користю для здоров'я.

Вся вироблена продукція сортується, вимірюється, калібрується та пакується в різноманітні упаковки, орієнтовані на споживача. Таким чином, господарство здатне враховувати вимоги клієнтів і забезпечувати роздрібну торгівлю високоякісною продукцією в короткі терміни, що дуже важливо для продуктів, які швидко псуються.

Господарство також має спеціалізовану сільськогосподарську техніку, власні фруктосховища, лінії для відбору та пакування фруктів. В садах та ягідниках встановлені системи крапельного зрошення, застосовуються різні методи та технології вирощування.

Що стосується структури збуту, то 100% яблук продається роздрібним торговцям, 50% вишні, полуниці та малини - роздрібним торговцям, а решта - переробникам.

ТОВ «AGRANA Fruit» володіє складськими приміщеннями та холодильними установками для зберігання товарної продукції.

Компанія запрошує до співпраці гіпермаркети, супермаркети, оптові склади, магазини та іноземних споживачів, що спеціалізуються на торгівлі свіжими фруктами та ягодами.

Сталий розвиток є невід'ємною частиною корпоративної філософії, макроекономічної стратегії та мікроекономічної стратегії ТОВ «AGRANA Fruit». Фруктовий сектор бере участь у програмі розвитку Вінницької області з метою забезпечення сталого розвитку сільського господарства. Важливо, щоб виробничий ланцюжок мав ефективну структуру управління, яка гарантує високу якість і значну продуктивність (рис. 2.3).

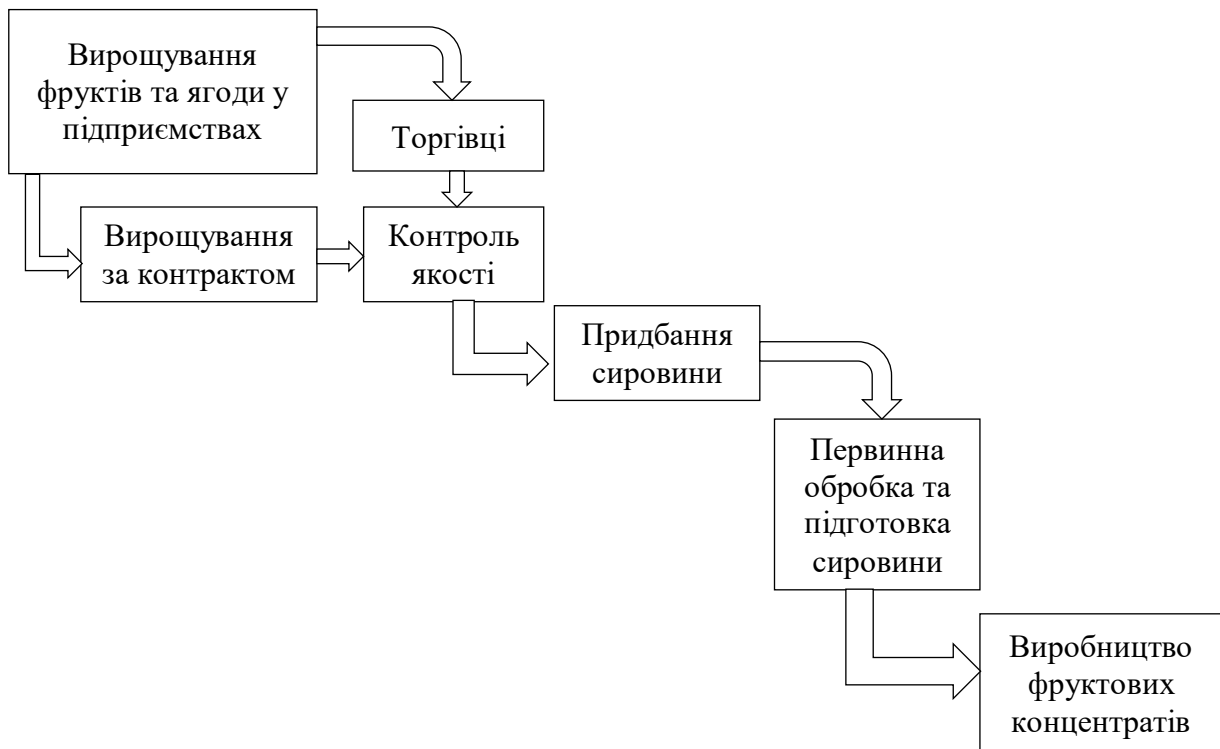


Рис. 2.3. Етапи створення кінцевої продукції ТОВ «AGRANA Fruit»

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

У сучасних умовах ведення бізнесу для ТОВ «AGRANA Fruit» особливо важливо враховувати проблеми зовнішніх ринків, своєчасно та об'єктивно оцінювати їх стан, що є важливою передумовою для подальшого функціонування компанії.

З 1997 року в компанії працює злагоджена команда. Більшість відділів об'єднані в єдину організаційну структуру і здатні реагувати на детальні потреби своїх клієнтів. Реактивність, гнучкість, згуртованість, оптимізм, командна робота, міжнародний досвід і творчий підхід до роботи дозволяють компанії займати лідируючі позиції на ринку. ТОВ «AGRANA Fruit» займається виробництвом концентратів натуральних фруктових соків, фруктовим наповненням і заморожуванням ягід, фруктів і овочів. У 2005 році ТОВ «AGRANA Fruit» (Франція) придбала частку в ТОВ «AGRANA Fruit», що дало їй можливість збільшити виробничі потужності.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

В таблиці 2.1 наведені показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «AGRANA Fruit».

Таблиця 2.1

### Показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «AGRANA Fruit»

Назва показника	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	Абсолютне, +,-		Відносне, у %	
				2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Чистий дохід від реалізації, млн. грн	472,1	665,1	723,8	193,0	58,7	40,9	8,8
Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн.	51,5	72,9	76,3	21,4	3,4	41,6	4,7
Середньорічна вартість оборотних активів, млн. грн.	3897,0	533,3	623,1	-3363,7	89,8	-86,3	16,8
Середньорічна вартість власного капіталу, млн. грн.	458,5	632,3	746,4	173,8	114,1	37,9	18,0
Середньооблікова кількість працівників, чол.	195,0	201,0	207,0	6,0	6,0	3,1	3,0
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	303,5	424,8	494,9	121,3	70,1	40,0	16,5
Валовий прибуток (збиток), млн. грн.	168,6	240,3	228,9	71,7	-11,4	42,5	-4,7
Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	152,5	195,5	161,6	43,0	-33,9	28,2	-17,3

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Як видно з даних таблиці 2.1, середньооблікова чисельність працівників збільшиться на 6 осіб у 2021 році порівняно з 2023 роком, що у відсотковому відношенні становить 3,%, та на 6 осіб у 2019 році порівняно з 2020 роком, що у

відсотковому відношенні становить 3%. ТОВ «AGRANA Fruit» використовує відрядно-преміальну систему, і працівники отримують безпосередньо Крім заробітку за відрядною системою, за виконання (або перевиконання) певних кількісних та якісних показників виплачуються премії. Розмір премії встановлюється керівництвом за погодженням з профспілкою у відсотках від тарифної виручки, визначеної за обсягом.

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «AGRANA Fruit» за 2021-2023 роки зростала, а саме, в порівнянні 2021 року з 2022 роком собівартість зросла на 121,3 млн. грн., що у відсотковому вираженні становить 39%, а в порівнянні 2023 року з 2022 роком показник зріс на 70 млн. грн., що становить 16,5%. На збільшення собівартості вплинуло зростання витрат на збут, в порівнянні 2021 року з 2022 роком витрати зросли на 8,9 млн. грн. (37%), а в порівнянні 2023 року з 2022 роком показник зріс на 1,8 млн. грн. (5%).

Собівартість є одним з найважливіших факторів у визначенні ціни, а отже, і прибутку. Одним із способів максимізації прибутку є зниження собівартості продукції.

До методів зниження собівартості відносяться:

- комплекс заходів щодо більш раціонального використання сировинних ресурсів (впровадження нового обладнання та ощадливих технологій, які дозволяють максимально економно використовувати сировину, паливо та енергію, вдосконалення нормативної бази підприємства);

- запровадження та використання більш досконалих матеріалів, гуртове використання сировини та матеріалів, використання відходів виробництва, підвищення якості продукції та зниження рівня браку тощо);

- заходи щодо визначення та підтримання оптимального розміру підприємства, який дозволяє мінімізувати витрати відповідно до обсягів виробництва;

- заходи, пов'язані з покращенням використання основних фондів (наприклад, звільнення від непотрібних машин та обладнання, здача майна підприємства в оренду, підвищення якості обслуговування та ремонту основних

фондів, збільшення завантаження машин та обладнання, підвищення кваліфікації персоналу, що обслуговує машини та обладнання, застосування системи прискореної амортизації, впровадження більш досконалих машин та обладнання);

- заходи щодо поліпшення використання трудових ресурсів (визначення та підтримання оптимальної чисельності персоналу; підвищення кваліфікаційного рівня; забезпечення перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати; запровадження вдосконалих систем і форм оплати праці та нормативно-правової бази; поліпшення умов праці; удосконалення всіх виробничих процесів (наприклад, підвищення рівня механізації та автоматизації, стимулювання продуктивної праці тощо);

- заходи з удосконалення організації виробництва та праці (наприклад, поглиблення концентрації, спеціалізації, кооперування, комбінування та диверсифікації виробництва; впровадження бригадних форм організації виробництва та праці; удосконалення організаційної структури управління підприємством).

Середньорічна вартість основних засобів у 2021-2023 роках зросла на 21,5 млн грн (42%) порівняно з 2021-2022 роками та на 3,3 млн грн (5%) порівняно з 2023-2022 роками. Для покращення використання основних засобів керівництву компанії необхідно прийняти рішення щодо зменшення кількості неактивного обладнання, утилізації непотрібного обладнання та модернізації наявних машин та обладнання.

Чистий прибуток в порівнянні 2021 року з 2022 роком збільшився на 43,4 млн. грн., що у відсотковому враженні становить 28%, а в порівнянні 2023 року з 2022 роком чистий прибуток зменшився на 34,3 млн. грн., що становить 21%.

Прибуток від операційної діяльності в порівнянні 2021 року з 2022 роком збільшився на 64,1 млн. грн., що у відсотковому враженні становить 34%, а в порівнянні 2023 року з 2022 роком прибуток від операційної діяльності зменшився на 53,1 млн. грн., що становить 27%, на цей показник вплинуло збільшення затрат на виробництво і реалізацію продукції.

З метою більш повної оцінки діяльності підприємств у таблиці 2.2 проаналізовано основні економічні показники та їх фінансовий стан.

Таблиця 2.2

**Показники фінансового стану діяльності ТОВ «AGRANA Fruit»**

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення	
	2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2022
<b>Показники ліквідності</b>					
Коефіцієнт покриття	21,71	21,57	27,51	-0,14	5,94
Коефіцієнт швидкої ліквідності	15,15	12,9	16,91	-2,25	4,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	8,95	7,01	8,96	-1,94	1,95
<b>Показники платоспроможності</b>					
Коефіцієнт фінансової автономії	0,97	0,98	0,97	0,01	-0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості	21,41	22,1	29,49	0,69	7,39
<b>Показники ділової активності</b>					
Коефіцієнт оборотності активів	1,23	1,22	1,18	-0,01	-0,04
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	21,01	23,56	32,89	2,55	9,33
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	26,17	12,60	15,63	-13,57	3,03
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	3,80	2,86	3,12	-0,94	0,26
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,92	0,95	0,97	0,03	0,02
<b>Показники рентабельності</b>					
Рентабельність власного капіталу, %	28,74	28,83	23,20	0,09	-5,63
Рентабельність активів, %	33,44	34,77	26,99	1,33	-7,78
Рентабельність діяльності, %	34,31	31,45	24,33	-2,86	-7,12
Рентабельність продукції, %	52,27	48,15	34,25	-4,12	-13,90

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Адміністративні витрати зростуть на 11,4 млн грн у 2021 році порівняно з 2022 роком, або на 50% у відсотковому вираженні, та зменшились на 1,1 млн грн у 2023 році порівняно з 2022 роком, або на 3% у відсотковому вираженні, зменшуючи собівартість реалізації.

З метою збільшення рівня чистого прибутку та прибутку від операційної діяльності потрібно вжити низку заходів, спрямованих на зниження витрат, пов'язаних із собівартістю продукції.

Наразі не існує чіткого підходу до методології дослідження фінансового стану підприємств та складу показників у межах відповідних методик оцінки.

Як наслідок, коефіцієнт поточної ліквідності у 2021-2023 роках перевищував нормативне значення: високоліквідні поточні активи становили лише 15 гривень у 2021 році, 13 гривень у 2022 році та 17 гривень у 2023 році, тоді як поточні зобов'язання становили 1 гривню. Це означає, що короткострокові зобов'язання не могли бути своєчасно погашені за рахунок високоліквідних активів (наприклад, грошових коштів та їх еквівалентів, високоліквідних фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «AGRANA Fruit» знаходиться вище норми і становитиме 8,95 у 2021 році, 7,01 у 2021 році та 8,96 у 2023 році. Для зменшення цього коефіцієнта доцільно, наприклад, використати частину коштів на придбання облігацій. У такий спосіб можна отримати додатковий процентний дохід при збереженні ліквідності.

На рисунку 2.2.4 наведено графічне зображення коефіцієнта ліквідності ТОВ «AGRANA Fruit» за період 2021-2023 років.

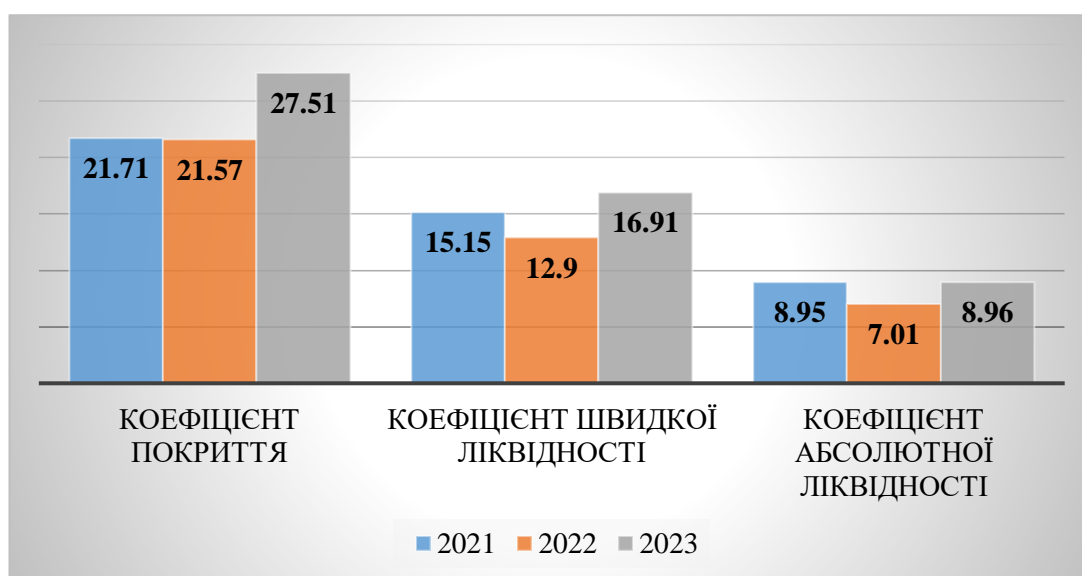


Рис. 2.4. Динаміка показників ліквідності ТОВ «AGRANA Fruit»

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Коефіцієнт фінансової автономії ТОВ «AGRANA Fruit» також вище нормативу: 0,97 у 2021 році, 0,98 у 2022 році та 0,97 у 2023 році. Розрахунок ефекту фінансового левеїджу дає чітку відповідь на питання, чи є така поведінка доцільною.

Оборотність активів має тенденцію до зниження: порівнюючи 2021 і 2022 роки, показник збільшується на 0,01, а порівнюючи 2022 і 2023 роки, показник зменшується на 0,04. Це може бути досягнуто за рахунок продажу частини накопичених основних засобів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості має тенденцію до зростання, збільшившись на 2,55 у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 9,33 у 2023 році порівняно з 2022 роком. Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською означає, що компанія використовує кошти кредиторів як джерело погашення дебіторської заборгованості, а решту коштів компанія використовує для фінансування інших проектів.

Оскільки коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зростає і став позитивним, збільшившись на 0,1 у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 3 у 2023 році порівняно з 2022 роком, компанії слід розробити комплексну та чітку політику щодо фінансування продукції для клієнтів та працювати лише на умовах повної передоплати. На рис. 2.5 наведено дані щодо платоспроможності та фінансової незалежності ТОВ «AGRANA Fruit».



Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнтів платоспроможності та фінансової незалежності ТОВ «AGRANA Fruit»

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Рентабельність власного капіталу має тенденцію до зниження, знизившись на 0,09% у 2022 році порівняно з 2021 роком і на 5,6% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Зменшення виробничих, збутових та інших витрат може сприяти збільшенню чистого прибутку, так само як і активізація зусиль щодо збільшення доходів. Таким чином, зусилля в цьому напрямку сприяють підвищенню рентабельності капіталу.

### 2.3. Оцінка стратегічного розвитку підприємства на основі зовнішньоекономічної стратегії

У процесі своєї діяльності підприємство використовує не лише власні кошти, а й позикові, наприклад, банківські кредити. Умовою цього є своєчасне погашення кредитних коштів за рахунок власних коштів підприємства (тобто прибутку, отриманого від різних видів діяльності підприємства).

У процесі діяльності підприємства використовуються не тільки власні кошти підприємства, але й позикові кошти, наприклад, банківські кредити. Умовою є своєчасне погашення позикових коштів за рахунок власних коштів підприємства (тобто прибутку від різних видів діяльності підприємства).

У процесі діяльності компанії використовуються не тільки власні кошти компанії, але й позикові кошти, наприклад, банківські кредити. Умовою є своєчасне повернення позикових коштів за рахунок власних коштів підприємства (тобто прибутків від різних видів діяльності підприємства).

З таблиці 2.3 видно, що підприємство має достатньо власних оборотних коштів для покриття запасів і його платоспроможність гарантована. Так, його загальний надлишок на 194,2 млн грн менший у 2021 році порівняно з 2022 роком, що становить 55% у відсотковому вираженні, та на 28,9 млн грн менший у 2022 році порівняно з 2023 роком, що становить 8%.

Таблиця 2.3

## Показники фінансової стійкості ТОВ «AGRANA Fruit»

Назва показника	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	Абсолютне		Відносне, у %	
				2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Власний капітал	534,6	730,1	762,6	195,5	32,5	36,6	4,5
Необоротні активи	125,0	131,1	147,3	6,1	16,2	4,9	12,4
Власні обігові кошти	409,6	598,9	615,3	189,3	16,4	46,2	2,7
Довгострокові зобов'язання	4,9	3,7	3,5	-1,2	-0,2	-24,5	-5,4
Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів	414,1	602,7	616,9	188,6	14,2	45,5	2,4
Короткострокові кредити та позики	20,1	29,3	22,4	9,2	-6,9	45,8	-23,5
Запаси	131,2	251,2	236,4	120,0	-14,8	91,5	0,9

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Окрім аналізу фінансової стійкості компанії та оцінки ймовірності настання неплатоспроможності, важливо також комплексно оцінити стан компанії та майбутні загрози її розвитку; SWOT-аналіз - це насамперед метод стратегічного планування, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії на основі цілісного підходу, а також спрогнозувати ризики та майбутнє процвітання (таблиця 2.4).

Можливість формування високоякісних партій продукції завдяки сучасним промисловим технологіям, високоякісні партії однорідної продукції є дуже важливими для підприємств, насамперед тому, що розширюють потенціал збуту продукції, в тому числі для задоволення потреб переробних підприємств та торговельних мереж, розбудови власних мереж збуту та популяризації здорового харчування, що збільшує обсяги продажів. Для підприємств також важливо мати можливість реалізовувати свою продукцію на ринку.

Таблиця 2.4

**Матриця SWOT для ТОВ «AGRANA Fruit»**

Слабкі сторони	Сильні сторони
<p>Вплив кліматичних умов. Нестабільні врожаї фруктів та ягід; швидкі коливання виробництва, характерні для сільського господарства і певною мірою залежні від природно-кліматичних умов; високий рівень конкуренції як наслідок стабільності та підвищеного попиту на продукцію. Складнощі з прогнозуванням виробництва сировини. Щорічне зниження рентабельності.</p>	<p>Внутрішній ринок не насичений сировиною. Це стосується як свіжої продукції, так і фруктів для переробки.</p> <p>Впровадження сучасних інновацій.</p> <p>Позитивний імідж компанії.</p> <p>Компетентний персонал компанії</p> <p>Зручне географічне розташування.</p> <p>Стабільний доступ до сировини.</p> <p>Постійне підтримання високої якості продукції.</p>
Можливості	Загрози
<p>Можливість формувати високоякісні партії товарів за допомогою сучасних промислових технологій.</p> <p>Високоякісні партії однорідної продукції дозволяють збільшити можливості збуту, враховуючи вимоги як переробних підприємств, так і торговельних мереж.</p> <p>Формування унікальної збутової мережі. Обсяги продажів можуть бути збільшені за рахунок просування товарів для здоров'я.</p>	<p>Вихід на ринок потенційних конкурентів.</p> <p>Зміни до законодавства як у податковій, митній так і регуляторній політиці.</p> <p>Наявність контрабандних продуктів.</p> <p>Фінансово-економічна криза.</p> <p>Військові дії</p> <p>Розширення конкурентних ринків.</p>

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Матриця стратегічних заходів S - розвивати сильні сторони для посилення можливостей компанії; W - долати слабкі сторони для використання можливостей; O - використовувати сильні сторони компанії для уникнення загроз; T - мінімізувати слабкі сторони для уникнення загроз (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

### Матриця стратегічних заходів ТОВ «AGRANA Fruit»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Наявність компетентного персоналу дозволяє швидко реагувати та адаптуватися до зовнішніх змін. Використання новітніх інноваційних технологій дозволяє зменшити витрати на оплату праці працівників. Власна сировина дає змогу зменшити витрати на сировину, що призводить до конкурентної переваги в ціновій політиці.	Для досягнення конкурентоспроможності менеджмент компанії повинен ретельно вивчати кон'юнктуру ринку, потреби споживачів, попит і пропозицію, беручи до уваги
Слабкі сторони	Альтернативні способи отримання сировини у разі неврожаю, що дозволить виробляти високоякісну продукцію за помірними цінами. Популяризація здорового харчування приверне нових споживачів.	Довіра споживачів не втрачається завдяки стабільній якості продукції та швидкому реагуванню на мінливі потреби споживачів..

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Для визначення тісноти зв'язку між можливостями, загрозами, сильними і слабкими сторонами компанії слід скласти узагальнену SWOT-матрицю (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

### Узагальнююча матриця SWOT ТОВ «AGRANA Fruit»

		Можливості	Загрози
		17	22
Сильні сторони	31		
Слабкі сторони	14		

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Чітке розуміння того, як сильні та слабкі сторони впливають на реалізацію можливостей та нейтралізацію загроз із зовнішнього середовища, ґрунтується на побудові векторів спрямованості (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Вектор рекомендованої стратегії ТОВ «AGRANA Fruit»

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Щоб уникнути можливих помилок і отримати максимальну користь від SWOT-аналізу, необхідно дотримуватися кількох основних правил:

- визначити сферу застосування SWOT-аналізу, наскільки це можливо;
- бути точними, класифікуючи фактори як сильні/слабкі сторони або можливості/загрози;
- якість SWOT-аналізу безпосередньо залежить від об'єктивності та використання різноманітної інформації;
- варто уникати довгих і неоднозначних виразів.

Таким чином, незважаючи на несприятливі умови навколишнього середовища, компанія має потенціал для досягнення своїх цілей. Компанія повинна мінімізувати вплив можливих загроз на свою діяльність і максимізувати свої слабкі сторони. Ці дії дозволять компанії підвищити свою конкурентоспроможність і зберегти позиції на ринку.

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

### 3.1. Обґрунтування стратегії сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Управління сталим розвитком - це процес, що включає елементи корпоративного управління, управління конкурентоспроможністю, стратегічного менеджменту, міжнародного менеджменту та екологічного менеджменту, метою якого є виробництво екологічно чистих харчових продуктів, що відповідають потребам споживачів. Для успішного прийняття рішень необхідні такі умови: права, повноваження, обов'язки, компетенції та відповідальність. Всі менеджери мають право приймати рішення, але кожна група може приймати лише певні рішення. Наприклад, тільки лінійні менеджери можуть приймати загальні рішення. Повноваження - це межа між групами менеджерів у прийнятті рішень. Наприклад, директор заводу не може, згідно з посадовими обов'язками, приймати рішення, які може приймати лише директор компанії. Обов'язки вимагають від менеджерів приймати рішення, коли цього вимагає організаційний контекст. Компетентність характеризує здатність менеджерів приймати кваліфіковані рішення.

Першим етапом процесу прийняття управлінських рішень є визначення проблеми, що включає в себе виникнення ситуації, за яким слідує визначення проблеми, її діагностика, а також визначення та наявність ресурсів, необхідних для вирішення проблеми. Другий етап - формування рішення в процесі прийняття управлінських рішень. Другий етап включає збір та обробку інформації, формування альтернатив, оцінку результатів альтернатив та формулювання критеріїв прийняття рішень.

Кращі варіанти формування стратегічного сценарію сталого економічного розвитку українських підприємств залежать від специфіки їх виробничо-

господарської діяльності. Зокрема, на них значною мірою впливає низка факторів, пов'язаних з природними, екологічними, антропологічними, виробничо-економічними та іншими умовами господарювання, що належать до недетермінованої ситуації. З огляду на вищезазначене, необхідно враховувати силу впливу на поточні та прогнозовані виробничо-економічні результати діяльності більшості суб'єктів національної економіки, що, безумовно, стосується і таких суб'єктів.

На основі аналізу проблем сталого розвитку підприємств, проведеного в розділах 1 і 2, можна стверджувати, що серед основних елементів діагностичного процесу в системі моніторингу можливостей і загроз стабільному функціонуванню українських підприємств в якості інструментарію доцільно обрати методологію математичного моделювання конфліктних ситуацій. Для формування відповідного методологічного підходу може бути використаний метод ранжування мінливих факторів та імовірнісного оцінювання. Це дає підстави для економічно обґрунтованої побудови теоретико-ігрової діагностичної матриці конфліктних ситуацій щодо функціонування підприємств в умовах невизначеності.

В сучасних соціальних, політичних та економічних умовах перед вітчизняними підприємствами стоїть завдання не лише вижити, але й реалізувати свій подальший розвиток та потенціал у майбутньому. Як учасники ринку, кожне підприємство повинно розробляти та реалізовувати власну стратегію, яка поєднує в собі спланований та продуманий курс дій зі здатністю адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Необхідність стратегічного планування зумовлена самим процесом економічного розвитку та його головною метою - підвищенням ефективності виробництва.

Передумовою формування та реалізації ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства є аналіз факторів, що на неї впливають. Виходячи з основних характеристик факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, необхідно виділити групу факторів, що визначають діяльність підприємства (власне, це було зроблено в аналітичній частині даної

роботи). В результаті дії виділених факторів визначаються резерви для формування та реалізації стратегії.

Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства здебільшого базується на виборі декількох альтернативних стратегій. Слід зазначити, що кожна альтернатива базується на стандартних рішеннях загальної ситуації у зовнішньоекономічній діяльності. Особливу увагу приділено варіантам, що регламентують формування стратегій сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Алгоритм формування стратегії сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства включає три елементи як вхідні дані. На два елементи - місію та зовнішнє середовище - підприємство не може впливати. Тому стратегії можуть бути сформовані лише через внутрішнє середовище.

Формулюючи стратегії розвитку зовнішньої торгівлі, компаніям необхідно звертати особливу увагу на ризики, присутні на міжнародних ринках. Ризики у зовнішній торгівлі є більш складними, ніж звичайні бізнес-ризики. Через специфіку кожного зовнішньоторговельного ризику у світі страхуються лише окремі види таких ризиків. Метою оптимізації ризиків зовнішньоторговельних операцій є зменшення невизначеності та мінімізація можливості втрат для здійснення операцій з максимальною вигодою для підприємства. Можливі ризики, які можуть виникнути в процесі зовнішньоекономічної діяльності підприємства, та способи їх мінімізації проілюстровано на рис. 3.1.

Оптимізація редакції контракту шляхом ретельного аналізу договірних положень та усунення ризику помилок і неточностей з економічної та юридичної точки зору. Управління валютним ризиком пов'язане з постійними та непередбачуваними коливаннями валютних курсів. Діяльність у цій сфері характеризується різними способами хеджування валютного ризику, зокрема, шляхом включення односторонніх або двосторонніх валютних застережень у зовнішньоторговельні контракти та використання ф'ючерсних контрактів.

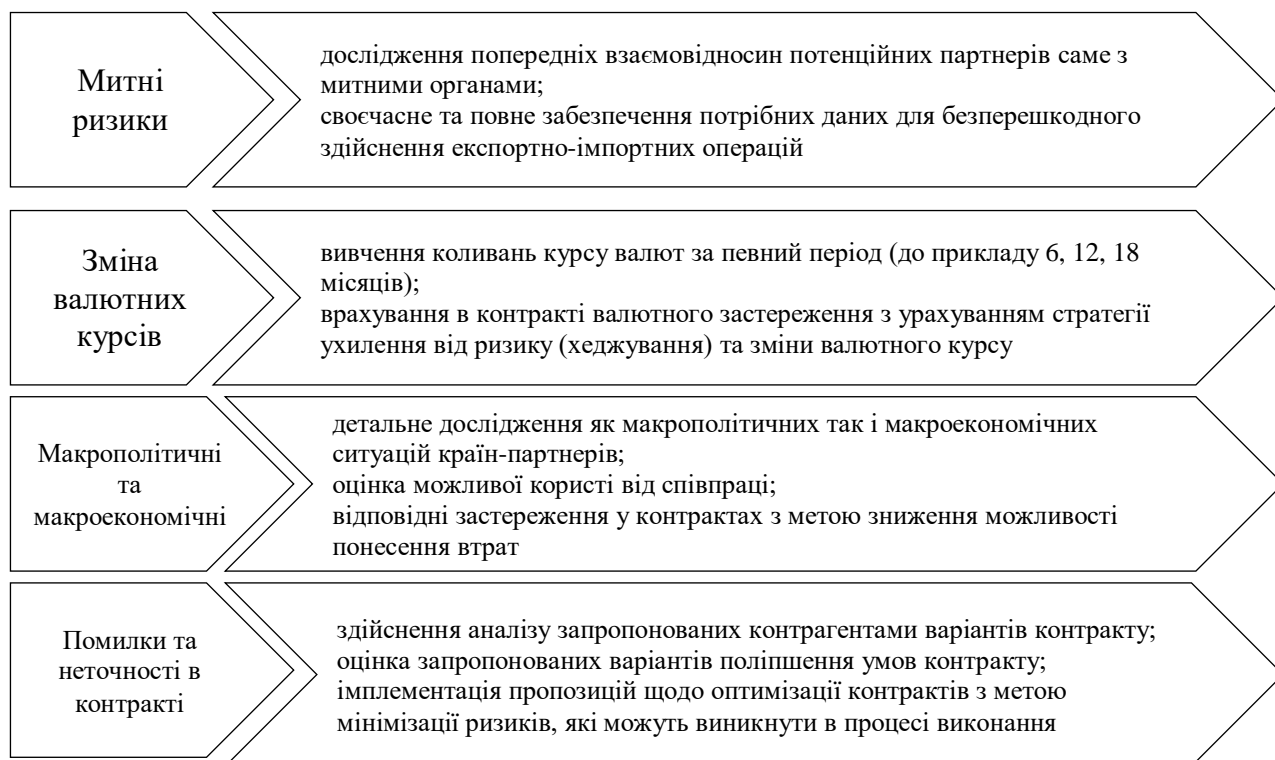


Рис 3.1. Ризики при здійсненні ЗЕД та методи їх мінімізації

Джерело: сформовано за даними джерела [15]

Для управління іншими ризиками, зокрема тими, що зазвичай залежать від дій самої компанії, з одного боку, та інших суб'єктів - з іншого, слід використовувати можливість страхування ризиків, або самострахування у вигляді формування всередині компанії резервного фонду для покриття збитків у разі настання ризикової ситуації, або вдаватися до нетрадиційних методів страхування вдаватися до нетрадиційних методів страхування.

Таким чином, ефективна система управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинна включати аналіз потенційних ризиків, втрат і збитків, ідентифікацію видів зовнішньоекономічних ризиків, які можуть виникнути, а стратегія (або стратегія (або серія стратегій) повинна бути представлена чіткою структурою дослідження.

Враховуючи очевидну роль, яку відіграє експорт, посилення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств, зокрема їх орієнтація на зовнішні ринки, має стати важливим напрямком програми посткризових та альтернативних до посткризових заходів, що впроваджуються

підприємствами. З огляду на вищезазначене, необхідною умовою сталого економічного зростання як на макро-, так і на мікрорівні є активізація інноваційно-інвестиційних процесів, ефективне використання маркетингових інструментів і технологій, прийняття обґрунтованих бізнес-рішень щодо формування відповідних логістичних систем для здійснення імпортно-експортних операцій у поєднанні з експортом.

На рис. 3.2 показано критерії експортної діагностики підприємства

Показник	Характеристика
Логістика	Оцінюють знання митних операцій, надійність та ефективність роботи субпідрядників, здатність виконувати замовлення точно в строк
Ринок	Оцінюють обсяг продажів як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках, враховують конкурентні переваги товарів та послуг підприємства
Фінанси	Оцінюють кредитоспроможність підприємства та розмір акціонерного та власного капіталу
Виробництво	Оцінюють виробничі потужності підприємства, місткість складів та надійність постачальників
Ціна	Оцінюють процес формування вартості робіт та послуг компанії, можливості пристосування рівня ціни продукції до інших валют
Юридична компетентність	Оцінюють здатність компанії використовувати державну підтримку експортної діяльності а також знання у сфері міжнародного законодавства, торгівлі та підписанні контрактів

Рис 3.2. Критерії експортної діагностики підприємства

Джерело: сформовано за даними джерела [15]

Система управління, що формує стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, характеризується цілями, ресурсами, методами, принципами, функціями, організаційною структурою, та самим процесом створення стратегії. Формулювання цілей стратегії підприємства повинно здійснюватися з достатнім ступенем конкретизації для визначення рівня реалізації тієї чи іншої мети. Зокрема, опис цілей повинен включати значення показників, виміряних на змістовних шкалах, таких як кількісні шкали, шкали відмінностей і шкали відносин. Встановлення цілей повинно супроводжуватися розробкою критеріїв оцінки прогресу в їх досягненні.

Важливою умовою правильного прийняття рішень є володіння максимально повною і достовірною інформацією про об'єкт управління і наслідки управлінського впливу. Якщо рішення приймаються в умовах визначеності, то підвищується ефективність їх реалізації та знижуються витрати на вибір відповідних варіантів.

- В ризикованих умовах - коли рішення призводить до одного з можливих результатів і ймовірність настання кожного результату відома;

- В умовах визначеності - коли відомо, що рішення з достовірністю призводить до певного результату.

Вивчення факторів невизначеності в ході прийняття управлінських рішень визначає вибір підходів та методів, що можуть враховувати ступінь їхнього впливу. Для того, щоб прийняти обґрунтовані управлінські рішення в умовах невизначеності, необхідно спиратися на знання, досвід, та інтуїцію фахівців та інших осіб. Метод експертних оцінок – це найбільш поширений спосіб прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Інвестиційна стратегія має вирішальне значення для компаній, і ТОВ «AGRANA Fruit» не є винятком. Інвестиційна стратегія повинна бути узгоджена з функціональною стратегією підприємства. Інвестиційна стратегія повинна бути спрямована на розвиток стратегічного потенціалу підприємства.

Заходи, що були запропоновані щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень дозволять отримати більш повну інформацію про існуючі

проблеми, а отже, більш ефективно аналізувати ситуацію. Таким чином, процес прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «AGRANA Fruit» буде більш ефективним.

Системи управління підприємством мають наступні напрямки:

- удосконалення організаційної структури управління;
- удосконалення управління виробничими ресурсами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами;
- удосконалення організації управління за рахунок вдосконалення систем

планування, обліку та контролю.

Впроваджуючи систему внутрішнього контролю, можна вдосконалити систему планування, обліку та управління результатами діяльності компанії. В першу чергу, це стосується організаційної системи фінансового менеджменту і управління витратами і надходженнями. Організація автоматизованих систем збору та обробки економічної інформації є одним з напрямків вдосконалення систем управління, а побудова розумної структури обладнання для управління підприємством - одним з головних завдань.

В результаті реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить підприємству оптимізувати зовнішньоекономічну діяльність і організувати її найбільш ефективним чином. Розробка стратегій сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності є невід'ємною частиною структурної політики модернізації підприємств, а не завершеним процесом. У зв'язку з постійно мінливими умовами зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування будь-якого підприємства Стратегія сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності повинна постійно коригуватися, але в той же час не відхилятися від основних принципів, що лежать в її основі. Всі методи і механізми стратегічного розвитку засновані на аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища, оскільки саме потенціал і ринкова ситуація економіки, в якій працює підприємство, визначають зобов'язання по його формуванню.

### 3.2. Удосконалення управління сталим розвитком з урахуванням зовнішньоекономічної стратегії

У сучасних соціально-політичних та економічних умовах перед вітчизняними підприємствами стоїть завдання не лише вижити, але й реалізувати свій подальший розвиток та потенціал у майбутньому. Як учасники ринку, кожне підприємство повинно формулювати та реалізовувати власну стратегію, яка поєднує в собі спланований та продуманий курс дій зі здатністю адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Необхідність стратегічного планування зумовлена процесом економічного розвитку та його головною метою - підвищенням ефективності виробництва.

Передумовою формування та реалізації ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства є аналіз факторів, що на неї впливають. Виходячи з основних характеристик факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, необхідно виділити групу факторів, що визначають діяльність підприємства (власне, це було зроблено в аналітичній частині даної роботи). В результаті дії виявлених факторів визначаються резерви для формування та реалізації стратегії.

Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства здебільшого базується на виборі декількох альтернативних стратегій. Слід зазначити, що кожна альтернатива базується на стандартних рішеннях загальної ситуації у зовнішньоекономічній діяльності. Особливу увагу приділено варіантам, які регламентують формування стратегії сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Способи формування стратегії сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства включає три елементи як вхідні дані. На два елементи - місію та зовнішнє середовище - підприємство не може впливати. Тому стратегія може бути сформована лише через внутрішнє середовище. Ефективність стратегії залежить не тільки від її внутрішнього змісту, але й від того, наскільки комплексно та органічно вона пов'язана з усіма іншими функціональними

стратегіями. По суті, стратегія сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинна охоплювати рішення у сфері структури та обсягів виробництва, поведінки підприємства на товарному ринку, стратегічних аспектів внутрішнього управління тощо. При цьому не менш важливим є порядок розробки окремих (функціональних) підстратегій комплексної стратегії підприємства.

Стратегії повинні розроблятися відповідно до певних етапів:

- 1) етап стабілізації зовнішньоекономічного комплексу та раціоналізації діяльності експортно-орієнтованих підприємств;
- 2) етап покращення структури зовнішньоекономічного комплексу;
- 3) етап стандартизації умов роботи підрозділів компанії на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Але в найближчій і середньостроковій перспективі необхідно враховувати інерцію національної економіки і жорстку міжнародну конкуренцію на сільськогосподарському ринку, особливо враховуючи виклики, пов'язані з військовою ситуацією всередині країни. Тому, на наш погляд, основою для експорту сільськогосподарської продукції в найближчому майбутньому стане розвиток виробництва товарів з високим ступенем переробки та вдосконалення структури зовнішньоекономічної діяльності, виходячи з наявного експортного потенціалу.

На практиці формування комплексної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинно включати розробку певного типу стратегії, яка здійснюється в певному порядку. Створення комплексної корпоративної стратегії пропонується починати з формування стратегії реструктуризації. І в рамках цієї стратегії визначити найбільш підходящу організаційну структуру для реалізації комплексної корпоративної стратегії [13, с. 147].

При виборі стратегії підприємство повинно розділити всі можливі функціональні стратегії на прийнятні і неприйнятні, беручи до уваги ринкову кон'юнктуру і фінансово-економічні умови. Стратегії були обрані таким чином,

щоб забезпечити найкращу продуктивність у довгостроковій перспективі (рисунок 3.3).

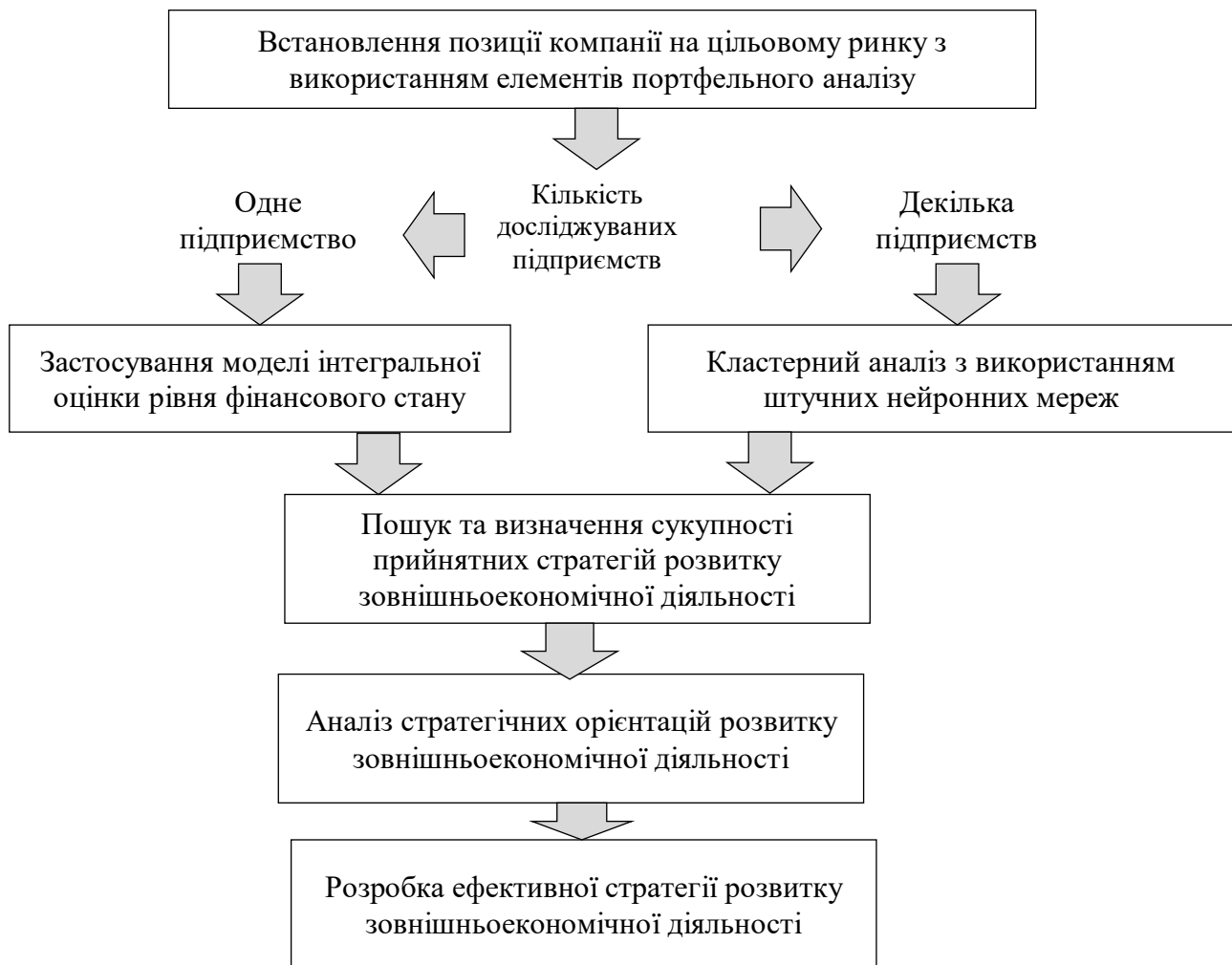


Рис. 3.3. Формування зовнішньоекономічної стратегії сталого розвитку підприємства

Джерело: сформовано за даними джерела [13]

Формування стратегії має базуватися на вирішенні таких завдань: формулювання стратегічних цілей; оцінка можливостей і ресурсів підприємства; аналіз тенденцій дослідження ринку; оцінка альтернативних сфер діяльності; визначення майбутніх стратегій; підготовка планів, програм і бюджетів; оцінка діяльності підприємства з урахуванням критеріїв, що мають відношення до здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Система управління формуванням стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства характеризується цілями, принципами, методами, функціями, організаційною структурою, ресурсами та самим процесом формування стратегії. Формулювання цілей стратегії підприємства повинно здійснюватися з достатнім ступенем конкретизації для визначення рівня реалізації конкретних цілей. Зокрема, опис цілей повинен включати значення показників, вимірюваних за змістовними шкалами, такими як кількісні, диференціальні та відносні шкали. Встановлення цілей має супроводжуватися розробкою критеріїв оцінки прогресу в їх досягненні.

Метою стратегічного управління є досягнення соціально-економічних та інших цілей сталого розвитку підприємств на основі максимально повного залучення та реалізації їх стратегічного потенціалу. Основними принципами управління формуванням стратегії сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства є:

1) принцип відповідності цілям. Система управління будується з акцентом на вирішення загального завдання формування стратегії розвитку ЗЕД, в якій враховуються та узгоджуються всі регіональні стратегії розвитку підприємства;

2) принцип ефективної організації управлінських процедур. Передбачається ефективне використання всіх ресурсів, задіяних у процесі формування стратегії, в тому числі раціональна побудова етапів процесу формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності;

3) принципи системності, пропорційності та динамічності. Вони спрямовані на створення таких умов формування стратегії, які дозволяють досягти стабільності та безперервності процесів, пов'язаних з вирішенням поточних і довгострокових завдань розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

4) принципи формування команди. Створюються ефективно функціонуючі творчі колективи (проектні команди), які займаються різними типами стратегій. За підготовку та реалізацію рішень відповідають компетентні в цьому питанні особи, зацікавлені у високій ефективності прийнятих рішень;

5) принципи контролю і перевірки виконання рішень. Організовано контроль якості прийняття рішень, можливих ризикованих моментів та результатів прийняття рішень.

Для організації повноцінного управління формуванням стратегії сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності необхідно застосовувати розширене тлумачення функції управління, яке включає функції, пов'язані з аналізом, діагностикою, прогнозуванням, цілепокладанням, організаційним плануванням, координацією, контролем і обліком, мотивацією, регулюванням, комунікацією, інформуванням та відповідальністю.

Основним типом організаційної структури, що використовується в управлінні формуванням стратегій розвитку, є матрична програмно-цільова структура спеціалізованих робочих груп, які є тимчасовими і призначених для формування різних стратегій, що координують діяльність робочих груп. В управлінні процесом формування стратегій розвитку залучаються власні та залучені ресурси підприємства, включаючи людські, фінансові, технічні, інформаційні та адміністративні ресурси.

Процес управління формуванням стратегії розвитку ЗЕД підприємства включає етапи, безпосередньо пов'язані з організацією процесу та його конкретним змістом, а також використанням методичного забезпечення. Підприємства можуть обирати стратегію зовнішньоекономічної діяльності з низки існуючих варіантів.

Стратегії зростання можуть реалізовуватися підприємствами зі стійкою діяльністю як стратегія сталого розвитку. Стратегії стабілізації можуть застосовуватися підприємствами з тенденцією до переходу від нестабільного до сталого функціонування як стратегія сталого розвитку. Стратегії виживання як стратегії сталого розвитку доцільно застосовувати підприємствам у нестабільних умовах функціонування з метою уникнення можливості збанкрутувати.

Також надано рекомендації щодо формування функціональних стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

1. фінансова стратегія. З метою підготовки рекомендацій щодо фінансової стратегії підприємства умовно поділено на групи відповідно до отриманих показників фінансової стійкості:

- 1) підприємства з найвищими показниками фінансової стійкості;
- 2) підприємства з найнижчими значеннями показників фінансової стійкості.

Для реалізації фінансової стратегії для підприємств другої групи пропонуються наступні заходи: скорочення запасів і витрат (продаж невикористовуваного та застарілого обладнання і матеріалів); скорочення кредиторської заборгованості; використання можливостей пільгового короткострокового та довгострокового фінансування через національні та регіональні програми розвитку; удосконалення податкового планування (використання пільг для зменшення податкових платежів); удосконалення податкового планування (використання пільг для зменшення податкових платежів); удосконалення зменшення податкових платежів); підвищення ефективності управління витратами з метою зниження собівартості.

При розробці фінансової стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідно вирішити наступні питання, що сприяють підвищенню ефективності управління фінансовими ресурсами. Вони мають умовно зворотну класифікацію. Реалізація цих завдань дозволяє встановити еталонні значення показників, які гарантують отримання бажаних результатів (заробітної плати, прибутку тощо).

Маркетингова стратегія. Систематизація необхідної інформації про ситуацію на ринку, вивчення потреб потенційних покупців, всебічне дослідження ринку та адаптація виробництва до його вимог, удосконалення заходів щодо просування товару на ринок, розробка рекламної політики компанії, розробка заходів щодо поліпшення соціального іміджу компанії, підвищення репутації та якості продукції, розширення частки ринку, Розширення асортименту товарів та послуг, що виробляються, пошук нових каналів збуту.

Стратегія управління. Зміни в організаційній структурі, поліпшення організації роботи, підвищення кваліфікації та переваг вищого керівництва, підвищення кваліфікації співробітників, вдосконалення логістики, систематичні процедури і використання комп'ютерних технологій в процесах прийняття рішень, розвиток іміджу підприємства, організація систем зв'язку, аналіз ефективності систем управління.

Виробнича стратегія. Організація збору та аналізу інформації про потенційних споживачів продукції; розширення асортименту продукції відповідно до вимог ринку; максимальне зниження витрат виробництва; поліпшення якісних характеристик продукції, випуск продукції відповідно до міжнародних стандартів ISO; вдосконалення зовнішнього оформлення продукції; розвиток післяпродажного обслуговування клієнтів. продукції; поліпшення використання сировини і матеріалів, скорочення відходів, браку; розробка систем автоматичного управління запасами матеріалів і оборотністю при виробництві матеріалів; підвищення ефективності використання обладнання; процедури контролю виробничого процесу розробки продукції, впровадження багаторівневого контролю якості.

Стратегія розвитку людських ресурсів. Той факт, що підприємство знаходиться в ринковому середовищі, свідчить про нагальну необхідність реалізації цієї стратегії. Рекомендовані заходи для реалізації цієї стратегії включають: своєчасну виплату заробітної плати та її індексацію; підтримання оптимальної чисельності персоналу; покращення умов праці та відпочинку персоналу (безпека, медичне обслуговування та організація дозвілля); розробку диференційованої системи оплати праці на основі автоматичного аналізу результатів діяльності персоналу, розробка механізмів участі персоналу в прибутках; удосконалення способів управління компаніями; розробка механізмів постійного підвищення рівня якості.

Одним з ключових рішень у процесі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є визначення цільової країни (або групи країн), з якою підприємство буде співпрацювати. Закордонний

цільовий ринок - це зовнішньоекономічна та стратегічна економічна зона (ЗЕЗ), на яку орієнтуватиметься підприємство. Якщо компанія планує розвивати діяльність у кількох країнах, то визначається декілька ЗЕЗ, для них визначаються ринкові можливості та загрози, ринкова кон'юнктура та розробляються індивідуальні програми зовнішньоекономічного співробітництва.

На рис. 3.4 наведено алгоритм виходу підприємства на міжнародний ринок.

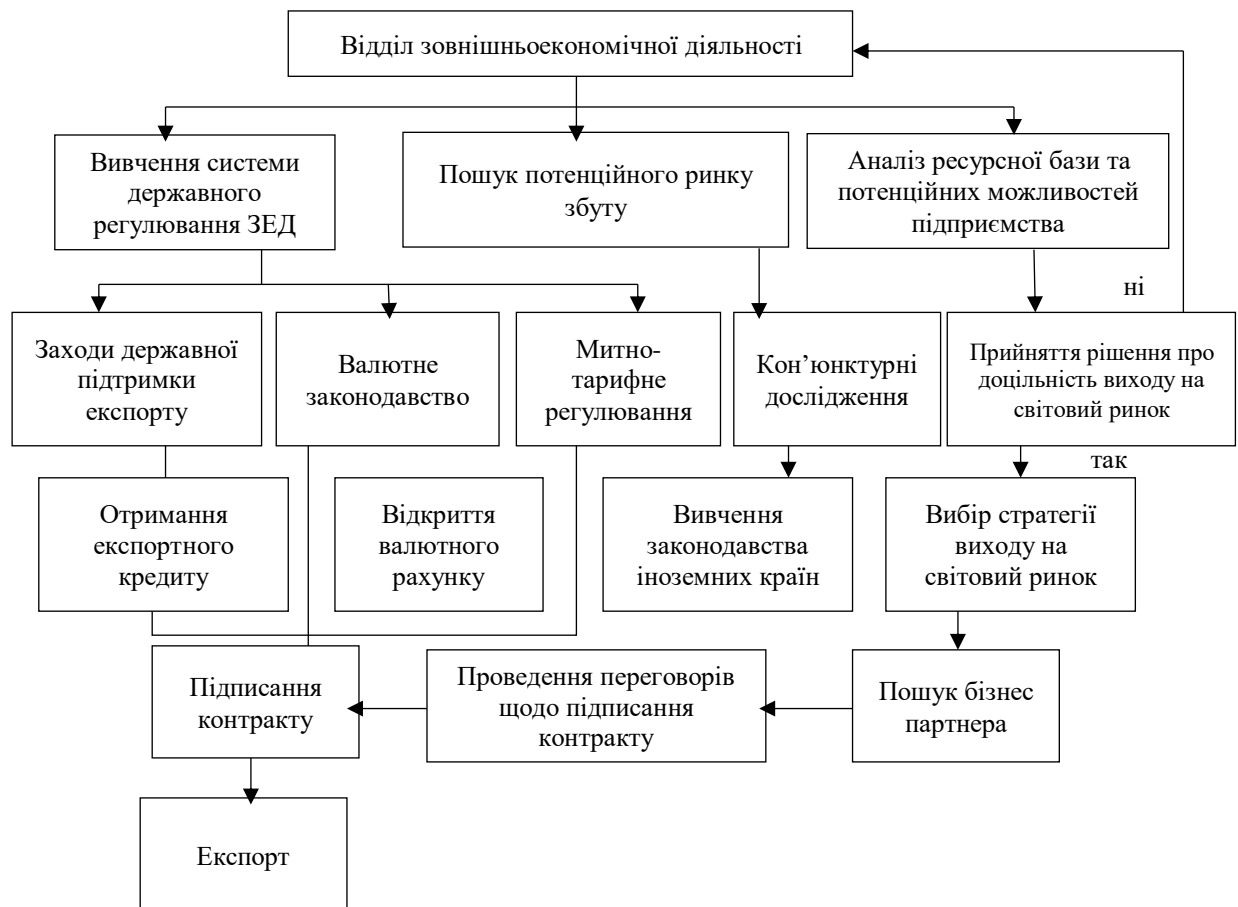


Рис 3.4. Алгоритм виходу підприємства на міжнародний ринок

Джерело: сформовано за даними джерела [15]

Враховуючи специфіку міжнародного середовища та складність його прогнозування, бажаним є більш ґрунтовний та детальний розгляд найважливіших питань стратегічного планування. Дорожні карти також можуть бути використані для візуалізації фактичної організації процесу стратегічного планування з урахуванням складності виходу на зовнішні ринки. У цьому випадку важливою метою цих методів є ефективне управління роботою

відповідних організацій і персоналу, залучених до стратегічного планування та управління.

При цьому дорожня карта повинна давати загальне уявлення про зміст і процедури підготовки будь-якого планового документа для даної компанії на всіх ієрархічних рівнях.

На рис. 3.5 показано модель дорожньої карти для реалізації стратегії диверсифікації як стратегічного наміру виходу на зовнішні ринки.

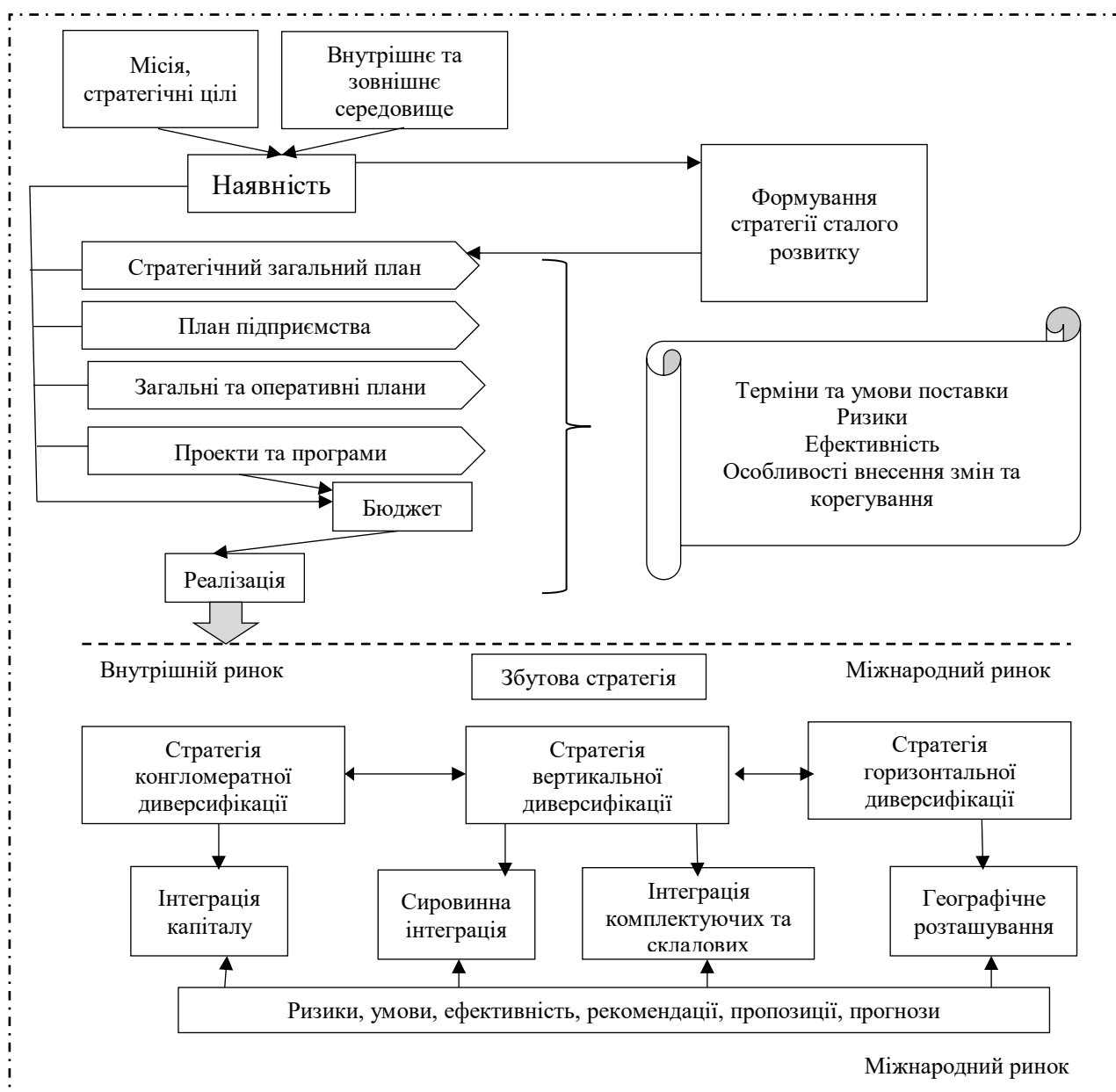


Рис. 3.5. Дорожня карта впровадження стратегії диверсифікації як стратегічного наміру виходу підприємства на міжнародний ринок

Джерело: сформовано за даними джерела [13]

Маркетингова стратегія має особливе значення з точки зору стратегічного планування діяльності компанії при виході на зовнішні ринки. Критеріями для формулювання стратегії є: споживчі сегменти зовнішнього ринку, на які орієнтується підприємство, продукція, що для них виробляється, позиція по відношенню до конкурентів, цінова політика, організація системи збуту, комунікаційні інструменти для завоювання зовнішнього ринку тощо. Від правильності стратегічних рішень, прийнятих в рамках цієї стратегії на попередньому етапі, в кінцевому підсумку залежить ефективність всіх інших діючих стратегій і стратегії сталого розвитку ЗЕД.

З метою впливу на іноземних споживачів, партнерів, органи державної влади, неурядові організації та інші контактні об'єкти доцільно здійснювати спеціально організовані комунікаційні кампанії та акції різної періодичності, спрямованості та інтенсивності, залежно від цільової групи та регіональних особливостей зовнішнього ринку.

Перспективним є також використання інтернет-маркетингу для комплексної підтримки вітчизняних компаній на зовнішніх ринках. Даний вид маркетингу має як найбільші можливості для охоплення всіх сегментів іноземних покупців та інших контактних аудиторій. Для цього використовуються такі методи: онлайн-продажі (інтернет-сайти продажів та електронні каталоги), зв'язки з громадськістю, реклама в інтернеті, пошуковий маркетинг, маркетинг через електронну пошту, просування в соціальних мережах, вірусний маркетинг тощо.

Використання технологій цифрового маркетингу на зовнішніх ринках вимагає значних фінансових, матеріальних, людських, інтелектуальних, інформаційних та інших ресурсів. Водночас його застосування неможливе без залучення місцевого населення, органів державної влади, органів місцевого самоврядування та іноземних посередників (агентів, дилерів, брокерів, дистриб'юторів тощо). Це під силу лише великим компаніям зі значними ресурсами та прямою державною підтримкою.

## ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати дослідження здійсненого у кваліфікаційній магістерській роботі можна зробити наступні висновки:

1. Сьогодні сталий розвиток є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасному ринковому середовищі. Сучасне бізнес-середовище диктує свої правила ведення бізнесу в сучасних умовах, а управління підприємствами на засадах сталого розвитку сприяє забезпеченню їх фінансової стабільності, ефективному розвитку на ринку, зниженню матеріаломісткості виробництва та покращенню умов праці. Механізми сталого розвитку дозволяють підприємствам безперервно розвиватися та ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Стан фінансових ресурсів, який гарантує розвиток підприємств на основі зростання прибутку та платоспроможності, включає економічну складову сталого розвитку.

2. Зовнішнє середовище можна поділити на фактори мікро- та макросередовища. Фактори макросередовища тісно пов'язані з діяльністю підприємств, але можуть сприяти або дестабілізувати діяльність галузі в цілому або представників певної галузі. Виняток становлять підприємства, які досягли стійкого рівня розвитку, здатні витримувати середні зовнішні коливання або не відчувати їх взагалі. Тому основним завданням менеджменту є постійний моніторинг економічних, соціальних, політичних, правових, технологічних та екологічних подій, які можуть вплинути на стан галузі та діяльність підприємства.

3. Процес стратегічного управління підприємствами в контексті сталого розвитку передбачає сукупність функціональних стратегій підсистем, реалізація яких дозволяє підприємствам зрозуміти свої цілі та завдання, виходячи з того, що їх діяльність орієнтована на засади сталого розвитку. Стратегічне управління підприємством включає стратегічне управління фінансами, людськими ресурсами, маркетингом, виробництвом та інноваціями.

4. Детальні дослідження щодо забезпечення сталого розвитку підприємства будуть проведені на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «AGRANA Fruit». девізом ТОВ «AGRANA Fruit» є те, що компанія несе відповідальність за те, щоб зробити все можливе для збереження планети для майбутніх поколінь. Керівництво ТОВ «AGRANA Fruit» знає, що наші клієнти віддають перевагу саме продуктам, які приносять користь їм а також й навколишньому середовищу. Ось чому екологія поряд з соціальною відповідальністю та належним менеджментом є головним в діяльності ТОВ «AGRANA Fruit». Місія ТОВ «AGRANA Fruit» для сталого майбутнього в свою чергу визначається автентичністю, прагненням та альтруїзмом.

5. Собівартість реалізованої продукції ТОВ «AGRANA Fruit» за 2021-2023 роки зростала, а саме, в порівнянні 2021 року з 2022 роком собівартість зросла на 121,3 млн. грн., що у відсотковому вираженні становить 39%, а в порівнянні 2023 року з 2022 роком показник зріс на 70 млн. грн., що становить 16,5%. На збільшення собівартості вплинуло зростання витрат на збут, в порівнянні 2021 року з 2022 роком витрати зросли на 8,9 млн. грн. (37%), а в порівнянні 2023 року з 2022 роком показник зріс на 1,8 млн. грн. (5%).

6. Чистий прибуток в порівнянні 2021 року з 2022 роком збільшився на 43,4 млн. грн., що у відсотковому вираженні становить 28%, а в порівнянні 2023 року з 2022 роком чистий прибуток зменшився на 34,3 млн. грн., що становить 21%. Прибуток від операційної діяльності в порівнянні 2021 року з 2022 роком збільшився на 64,1 млн. грн., що у відсотковому вираженні становить 34%, а в порівнянні 2023 року з 2022 роком прибуток від операційної діяльності зменшився на 53,1 млн. грн., що становить 27%, на цей показник вплинуло збільшення затрат на виробництво і реалізацію продукції.

7. Передумовою формування та реалізації ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства є аналіз факторів, що на неї впливають. Виходячи з основних характеристик факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, необхідно виділити групу факторів, що визначають діяльність підприємства. В результаті дії виявлених факторів визначаються

резерви для формування та реалізації стратегії. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства здебільшого базується на виборі декількох альтернативних стратегій. Слід зазначити, що кожна альтернатива базується на стандартних рішеннях загальної ситуації у зовнішньоекономічній діяльності. Особливу увагу приділено варіантам, які регламентують формування стратегії сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

8. Одним з ключових рішень у процесі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є визначення цільової країни (або групи країн), з якою підприємство буде співпрацювати. Закордонний цільовий ринок - це зовнішньоекономічна та стратегічна економічна зона (СЕЗ), на яку орієнтуватиметься підприємство. Якщо компанія планує розвивати діяльність у кількох країнах, то визначається декілька СЕЗ, для них визначаються ринкові можливості та загрози, ринкова кон'юнктура та розробляються індивідуальні програми зовнішньоекономічного співробітництва. На рис. 3.4 наведено алгоритм виходу ТОВ «AGRANA Fruit» на міжнародний ринок.

9. Враховуючи специфіку міжнародного середовища та складність його прогнозування, бажаним є більш ґрунтовний та детальний розгляд найважливіших питань стратегічного планування. Дорожні карти також можуть бути використані для візуалізації фактичної організації процесу стратегічного планування з урахуванням складності виходу на зовнішні ринки. У цьому випадку важливою метою цих методів є ефективне управління роботою відповідних організацій і персоналу, залучених до стратегічного планування та управління. При цьому дорожня карта повинна давати загальне уявлення про зміст і процедури підготовки будь-якого планового документа для даної компанії на всіх ієрархічних рівнях. На рис. 3.5 показано модель дорожньої карти для реалізації стратегії диверсифікації як стратегічного наміру виходу на зовнішні ринки ТОВ «AGRANA Fruit».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко О. І. Механізми державного управління сталим розвитком регіонів: концептуальні засади та принципи. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. № 1(16). С. 71-76.
2. Бабійчук В. Стратегічні пріоритети та інструментарій механізмів публічного управління сталим розвитком регіонів. *Економіка регіону*. 2019. № 4(80). С. 141-150.
3. Березівська Н. О. Механізми державного управління сталим розвитком регіонів в умовах децентралізації влади в Україні. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія: Політичні науки. 2019. № 1201 (30). С. 78-82.
4. Білоножка О. Ю. Механізми державного управління сталим розвитком регіонів в Україні. *Економічний часопис-XXI*. 2017. № 11-12. С. 28-33.
5. Білянський Ю. О. Результативність інституційного забезпечення інтеграційних процесів у зовнішньо-економічній діяльності аграрних підприємств України. *Інноваційна економіка*. 2020. №1. С. 67-78.
6. Болотіна С. В., Лисяк Ю. М., Лупенко О. Ю. Інтегровані підходи до сталого розвитку регіонів України: монографія. Київ: Національний університет «Львівська політехніка», 2018. 380 с.
7. Брич І. В. Механізми державного управління розвитком регіонів в Україні: проблеми та перспективи. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. Економічні науки. 2019. № 2 (87). С. 62-68.
8. Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянко Г. О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 29-34.
9. Веремійчук О. В. Стратегічні пріоритети та інструментарій механізмів публічного управління розвитком регіонів. *Економіка та держава*. 2018. № 8. С. 38-42.

10. Гаврилова О. В. Стратегічні пріоритети та інструментарій механізмів публічного управління розвитком регіонів. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. № 1(14). С. 70-75.

11. Ганштель В. В. Стратегічне управління як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Конкурентні стратегії розвитку економіки в умовах глобальних викликів*. 2022. С. 12-14.

12. Головка О. В., Мілованова І. В. Механізми державного управління розвитком регіонів в умовах євроінтеграції. *Економіка регіону*. 2017. № 4 (64). С. 141-147.

13. Горалчук І. В. Стратегічне управління організацією в мовах невизначеності. *Економіка і управління*. 2024. №2. С. 145-151.

14. Грабовський О. В. Механізми державного управління розвитком регіонів в умовах децентралізації влади. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Економіка. 2018. № 1 (52). С. 45-50.

15. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. 410 с.

16. Гужавіна І. В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 85-91.

17. Діброва Л. В., Коваленко Н. В., Колесник Т. В., Ралко О. С. Безпекове управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на зовнішньому ринку в умовах формування інноваційних кластерів і змін у системі професійної зайнятості та публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 22. С. 35-39

18. Длугопольська Т. І., Катоола Т. Б., Хропонюк Д. О. Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічну поведінку компанії. *Innovation and Sustainability*. 2024. №2. С. 92-101.

19. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.

20. Євтушенко Н. О., Гончар Д. К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. №1 (35). С 16-21.

21. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. №4. С. 64-71.

22. Загорський В. С. Концептуальні основи формування системи управління сталим розвитком екологоекономічних систем. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. 336 с.

23. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 р. № 959-ХІІ URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення 21.07.2024).

24. Ільченко Т. В. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3271/3195> (дата звернення 18.09.2024).

25. Ішук С. О., Полякова Ю. В., Процевят О. С. Структура та динаміка українського товарного експорту: регіональний вимір. *Регіональна економіка*. 2021. № 1. С. 20-28.

26. Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Соціальна відповідальність як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2019. №23. С. 46-56. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/186287> (дата звернення 15.09.2024).

27. Коваленко Н. В., Мізюк С. Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. *Класичний приватний університет*. 2019. Випуск 2(13). С. 114-121.

28. Ковальчук О. В. Механізми державного управління розвитком регіонів в умовах реформування державного управління в Україні. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2018. № 19(2). С. 85-89.

29. Ковальчук О. Ю., Кузьменко О. В. Підвищення ефективності публічного управління через інституційну модернізацію. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Т. 54. С. 13-20.

30. Козак Ю. Г., Уханова І. О., Єрмакова О. А., Сукач О. О. та ін. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон: монографія. Київ: ЦУЛ, 2019. 173 с.

31. Колокольчикова І. В. Стратегічне управління та формування позитивного іміджу суб'єктів господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 56. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/56-2021> (дата звернення 27.09.2024).

32. Короткий О. М., Ковальчук М. І. Механізми державного управління сталим розвитком регіонів в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2018. № 5. С. 95-102.

33. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118> (дата звернення 24.09.2024).

34. Ксич А. О., Асцатрян А. А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/859/824> (дата звернення 26.09.2024).

35. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

36. Ляшевська В. І., Євтушенко В. А., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 23-29.

37. Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 72-81.

38. Офіційний сайт ТОВ «AGRANA Fruit». URL: <https://ua.agrana.com/ctalogo-rozvitku> (дата звернення 22.10.2024).

39. Пилипенко Н. М. Конкурентоспроможність: концептуальні основи формування. *Вісник ШНАУ*. Серія «Економіка та менеджмент». 2016. Вип. 5-6 (22-23). С. 52-58.

40. Піжук О. І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.

41. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 524-532.

42. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навчальний посібник. Луцьк, 2018. 352 с.

43. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 1997. 390 с.

44. Прокопенко О. В. Стратегічне управління системною стійкістю національної інноваційної системи: монографія. Суми: Територія, 2019. 222 с.

45. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія. Київ: НАДУ, 2019. 234 с.

46. Рудакова Т. В. Стратегія управління інноваційною діяльністю соціально-економічної системи регіону. *Вісник Одеського національного університету*. Економіка. 2016. Т. 18, Вип. 2(1). С. 119-122.

47. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення 05.09.2024).

48. Синельник Л. С. SWOT – аналіз як один із можливих інструментів оцінки факторів впливу на платоспроможність підприємства. *Економіка та держава*. 2015. С. 62-64.

49. Скібіцький О. М., Матуєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Стратегічне управління корпораціями: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 480 с.

50. Скриньковський Р. М. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. *Проблеми економіки*. 2017. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2017\\_3\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2017_3_29) (дата звернення 17.08.2024).

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

52. Таранич А. В. Стратегії економічного зростання країн в контексті глобальних викликів розвитку світового господарства. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1 (38). С. 52-57.

53. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>. (дата звернення 26.09.2024).

54. Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П. Стратегічне управління: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.

55. Філіп Котлер, Гарі Армстронг. Основи маркетингу: підручник. Київ: Науковий світ, 2022. 880 с.

56. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: Видво НУА, 2018. 320 с.

57. Чуницька І. І. Методологічні джерела формування стратегічних пріоритетів розвитку фінансового ринку та його інфраструктурного забезпечення. *Проблеми економіки*. 2020. №2. С. 374-381.

58. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навчальний посібник у питаннях і відповідях. Харків: Право, 2022. 312 с.

59. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.