

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КОРДОН ДЕНИС ГЕННАДІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової економіки
к.е.н., доцент Олександр ТРЕГУБОВ
«___» _____ 2024 р.

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»)**

Спеціальність 051 Економіка
ОП «Економіка підприємства»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Інна АХНОВСЬКА, доцент кафедри
підприємництва, корпоративної та
просторової економіки, к.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____
(бали / ЕКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Кордон Д.Г. Забезпечення сталого розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «Агрона Фрут Україна»). Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У роботі розглянуто теоретичні засади сталого розвитку підприємства, зокрема параметричні характеристики й шляхи забезпечення сталого розвитку. Проаналізовано економічний потенціал ТОВ «Агрона Фрут Україна» та виконано оцінку забезпеченості сталого розвитку, виконано прогноз основних показників підприємства та розроблено пропозиції.

Ключові слова: сталий розвиток, підприємство, забезпечення, стратегія, екологічна складова, соціальна складова, економічна (управлінська) складова.

78 с., 13 табл., 36 рис., 3 дод., 69 джерел.

Kordon D.G. Ensuring sustainable development of an enterprise (on the example of LLC "Agrana Fruit Ukraine"). Specialty 051 Economics. Educational program "Economics of an enterprise". Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The paper considers the theoretical principles of sustainable development of an enterprise, in particular parametric characteristics and ways to ensure sustainable development. The economic potential of LLC "Agrana Fruit Ukraine" is analyzed and an assessment of sustainable development is made, a forecast of the main indicators of the enterprise is made and proposals are developed.

Keywords: sustainable development, enterprise, provision, strategy, environmental component, social component, economic (management) component.

78 p., 13 tables, 36 figures, 3 appendices, 69 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Підприємство: сутність, ознаки, класифікація, організаційні форми.....	6
1.2 Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства.....	14
1.3 Забезпечення сталого розвитку підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».....	31
2.1 Загальна характеристика та основні показники господарської діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна».....	31
2.2 Аналіз економічного потенціалу ТОВ «Агрона Фрут Україна».....	40
2.3 Оцінка забезпеченості сталого розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна».....	50
РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».....	59
3.1 Прогноз розвитку ТОВ «Агрона фрукт Україна».....	59
3.2 Формування стратегії сталого розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна».....	66
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток, в умовах якого відбувається забезпечення стабільного зростання підприємства за трьома складовими – екологічною, економічною, соціальною, а також спостерігається всіх підсистем підприємства та отримання ефектів від діяльності в екологічному, економіко-управлінському та соціальному напрямках за допомогою внутрішнього менеджменту являє собою сталий розвиток підприємства. У сучасних умовах все більше країн, регіонів, громад і підприємств замислюються над шляхами забезпечення такого сталого розвитку. Цього року на законодавчому рівні запроваджено обов'язкове звітування щодо сталого розвитку, зокрема в Україні.

Дослідження проблеми. Питання сталого розвитку підприємства розглядали у своїх наукових працях А. Гречко, Т. Степаненко, А. Огієнко, Т. Вецко, Н. Красностанова, О. Карпенко, Т. Лазоренко, Т. Данилович, Т. Дем'яненко, Б. Андрушків, О. Ханова, С. Скібіна, Л. Грицина, В. Командровська, О. Кузьміна, О. Лема та інші вчені.

Об'єктом дослідження є сталий розвиток підприємства.

Предметом дослідження є забезпечення сталого розвитку підприємства.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення забезпечення сталого розвитку підприємства.

Завдання, які було послідовно поставлено і виконано у роботі:

- Розглянути теоретичні засади сталого розвитку підприємства.
- Окреслити сутність підприємства, його ознаки, класифікацію та організаційно-правові форми.
- Розглянути параметричні характеристики сталого розвитку підприємства.
- Описати процеси забезпечення сталого розвитку підприємства.

- Проаналізувати основні показники господарської діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна».
- Виконати аналіз економічного потенціалу ТОВ «Агрона Фрут Україна».
- Здійснити оцінку забезпеченості сталого розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна».
- Спрогнозувати розвиток ТОВ «Агрона Фрут Україна».
- Розробити пропозиції щодо формування стратегії сталого розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Методи дослідження у магістерській роботі: індукції та дедукції, аналізу і синтезу, індексний, трендовий, економічне прогнозування, статистичні.

Елементом наукової новизни у роботі є висунуті гіпотези: по-перше щодо причин МСП нехтування сталим розвитком; по-друге, що бізнес, який містить аспекти сталого розвитку, стає стійким бізнесом, а ігноруючи зв'язок між бізнесом та довкіллям, бізнес втрачає нові можливості сталого розвитку, що може призводити до кризи і навіть закриття підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження можуть бути використані групою підприємств «Агрона», іншими підприємствами агробізнесу.

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи апробовано на XXIV Міжнародній науковій конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стає економічне зростання» 3.12.2024 р. у Донецькому національному університеті імені Василя Стуса, м. Вінниця, з тезами «Сталий розвиток підприємства: параметричні характеристики».

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.2 Підприємство: сутність, ознаки, класифікація, організаційні форми

Підприємство є складною техніко-технологічною та соціально-економічною системою, яка націлена на розкриття підприємницького таланту за допомогою задоволення суспільних потреб й отримання на цій основі прибутку. Чим вище прибуток, тим ефективнішою вважається діяльність підприємства. Звідси можна сформулювати основні ознаки підприємства:

По-перше, підприємство є юридичною особою, яка зареєстрована у встановленому порядку, має статус юридичної особи та печатку, рахунки у банківській установі.

По-друге, підприємство створюється у результаті втілення ідеї одного власника або кількох, у залежності від цього підприємство реєструється як унітарне або корпоративне.

По-третє, підприємство є самостійним суб'єктом, яке відповідає за своїми зобов'язаннями у суді, а також може звертатися до суду за своїм бажанням і потребою.

По-четверте, підприємство функціонує з метою максимального задоволення потреб споживачів і може отримувати на цій основі прибуток. Чим краще задоволені потреби суспільства, тим більший рівень прибутку отримує підприємство. Проте, іноді підприємство не ставить перед собою таку ціль, якщо реалізує соціальні, політичні чи релігійні проекти.

По-п'яте, підприємство у процесі своєї діяльності об'єднує різні види ресурсів: інтелектуальні, матеріальні, фінансові, інформаційні, енергетичні тощо. На цій основі воно може отримувати прибуток у процесі ефективної діяльності або мати збитки у разі неефективної діяльності (рис. 1.1).

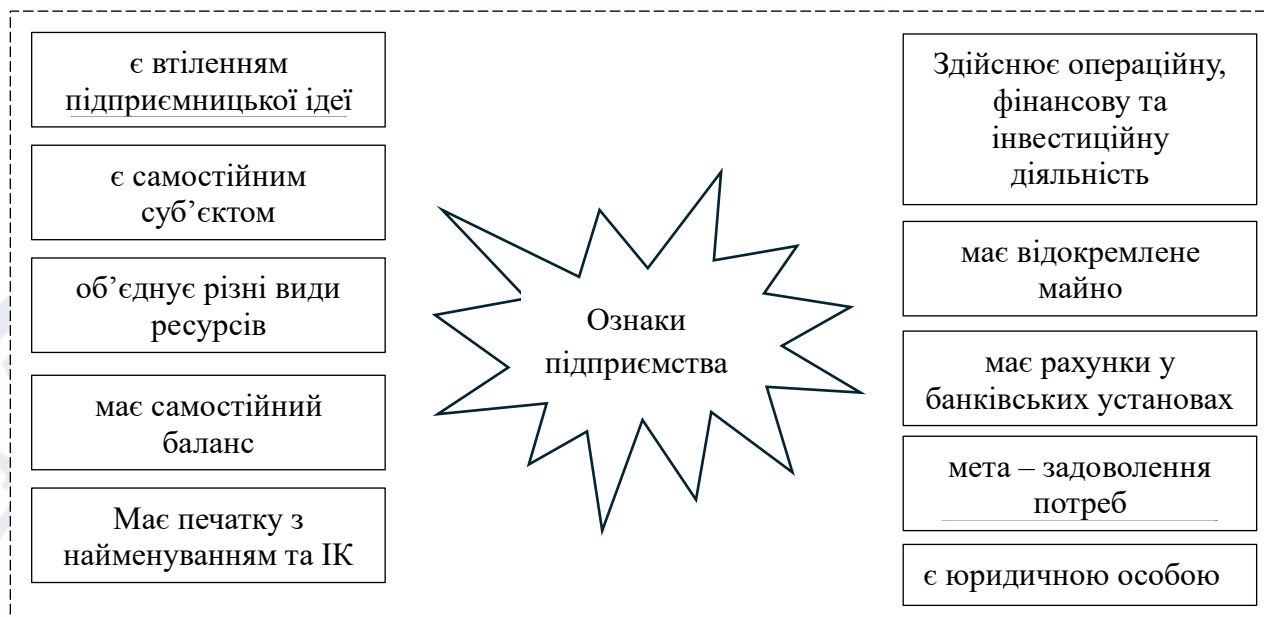


Рисунок 1.1 – Ознаки підприємства

Джерело: складено автором за [4,15,16,17]

Діяльність підприємства – це всі ті види роботи, якою займається або може займатися підприємство. До основної діяльності належати три види, що відображаються у формі 2 статистичної звітності підприємства – операційна діяльність, фінансова діяльність та інвестиційна діяльність. Операційну діяльність можна умовно розділити на декілька видів, зокрема маркетингову, виробничу, збутову, комерційну, інноваційну та логістичну.

Організаційно-правовими формами підприємства є наступні (рис. 1.2):

1. Публічне акціонерне товариство – це організаційно-правова форма підприємства, в якому засновники об'єднують свій капітал у статутний, а у випадку нестачі грошей формують такий капітал за рахунок випуску акцій; таке підприємство набуває право емітувати акції на відкритому ринку, тобто продавати їх юридичним і фізичним особам. Таке підприємство має пройти процедуру лістингу, бути зареєстрованим на біржі, зобов'язано розміщувати свою звітність, затверджену аудиторським висновком, у відкритому доступі. Мінімальний розмір уставного фонду такого підприємства – 1250 мінімальних заробітних плат, за розміру мінімальної заробітної плати на листопад 2024 року – 8 000 грн.

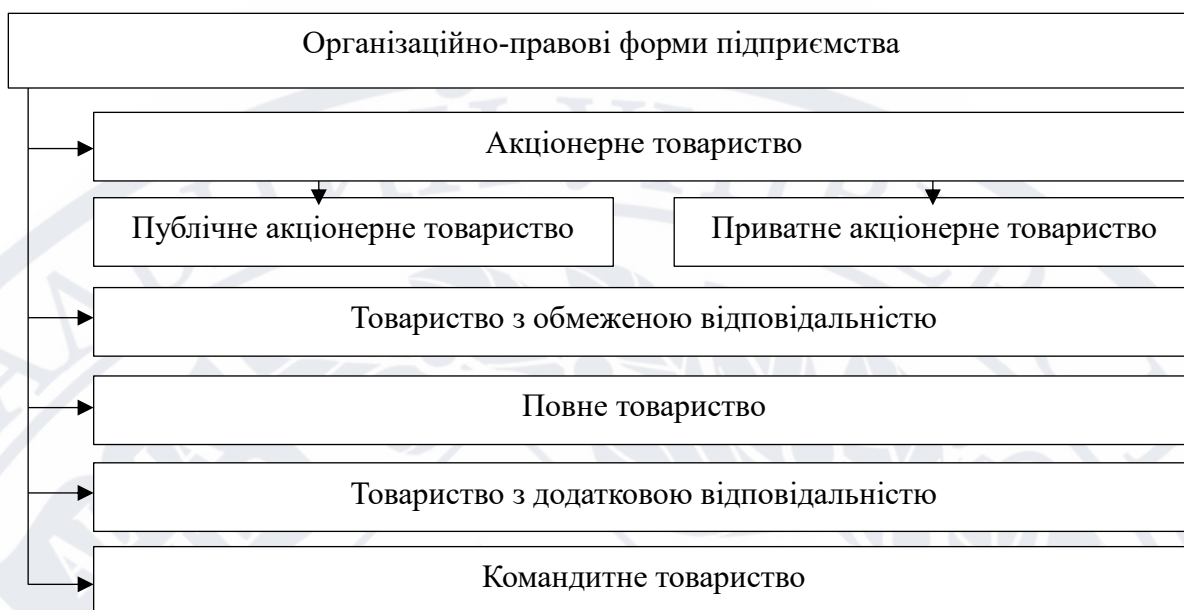


Рисунок 1.2 – Організаційно-правові форми підприємства

Джерело: складено автором за [16,17,21]

2. Приватне акціонерне товариство – це організаційно-правова форма підприємства, де засновники відповідають за зобов'язаннями товариства в межах свого внеску до статутного фонду, який формується за рахунок емісії акцій. Придбати такі акції можуть виключно члени трудового колективу приватного акціонерного товариства, тож по своїй формі воно є закритим для оточення. Власник 75% пакета акцій вважається власником повного пакету акцій, 50% (+ 1 акція) - контрольного пакета акцій (надає перевагу при голосуванні в 1 голос), 25% - блокуючого пакета акцій (надає право вето), 10% - привілейованого пакета акцій (власник такого пакета має право збирати загальні збори акціонерів у період менше, ніж 1 рік у випадку, якщо має питання щодо показників діяльності підприємства чи методів розподілу прибутку).

3. Товариство з обмеженою відповідальністю – мабуть, найбільш розповсюджена організаційно-правова форма підприємства у всіх країнах світу. Передбачає заснування мінімум однією особою такого підприємства. Власник несе зобов'язання лише у межах свого внеску.

4. Повне товариство – організаційно-правова форма підприємства, де власники несуть повну необмежену відповідальність за зобов'язаннями підприємства всім своїм майном.

5. Товариство з додатковою відповідальністю – організаційно-правова форма підприємства, яке організовано засновниками, які відповідають за зобов'язаннями товариства своїм внеском, а у випадку проблемних моментів – ще й додатково внесеними паями у розмірі, пропорційному первісним внескам.

6. Командитне підприємство – організаційно-правова форма підприємства, яка зустрічається дуже рідко на практиці, а в суспільстві іноді називається «грейфрутом» через те, що має ознаки як акціонерного товариства (має вкладників з правом отримання дивідендів за акціями і без права голосу) та повного товариства (має засновників, які несуть повну необмежену відповідальність за усіма зобов'язаннями товариства).

Підприємство може бути засноване як унітарне (від латинського «юніт» - «одиниця», одним власником) та корпоративне (декількома власниками). Проте, не дивлячись на те, що в теорії товариства з обмеженою відповідальністю відносять до корпоративних підприємств, на практиці це може бути й унітарне, якщо засноване одним власником. Унітарні підприємства складають лише статут як основний документ, що регулює діяльність підприємства, зазначає його види діяльності, порядок розподілу прибутку тощо. Корпоративні підприємства, окрім статуту, мають також установчий договір, що регулює відносини між співвласниками.

Отже, якщо розглядати класифікацію підприємств (табл. 1.1), варто виокремити першу класифікаційну ознаку – за кількістю засновників. Варто підкреслити, що засновник і власник не завжди є однією й тією самою особою, адже засновник може з часом продати підприємство або втратити його через скупку акцій іншою особою. Так само, треба розмежовувати власника і директора підприємства, оскільки власник часто може винаймати потрібний йому персонал

на ринку праці, у такому випадку директор підприємства буде просто найманим працівником.

Таблиця 1.1 – Класифікація підприємств в Україні

№	Класифікаційна ознака	Види підприємств
1	За кількістю засновників	Корпоративні
		унітарні
2	За видами економічної діяльності	Промисловості
		Будівництва
		Агробізнесу
		Рітейлу
		тощо
3	За формою власності	Державні
		Приватні
4	За рівнем спеціалізації	Спеціалізовані
		Універсальні
		Змішані
5	За розмірами	Мікропідприємства
		Малі підприємства
		Середні підприємства
		Великі підприємства
6	За цілісністю	Материнські
		Дочірні
		Асоційовані
		Філії
7	За метою діяльності	Комерційні (прибуткові)
		Некомерційні (неприбуткові)
8	За приналежністю капіталу	Іноземні
		Національні
9	За ідеєю створення	Індивідуальне
		Сімейне
		Колективне
10	За наймом	З найманим персоналом
		Без найманого персоналу

Джерело: складено автором за [4,17,21]

Наступна класифікаційна ознака – за видами економічної діяльності. Це підприємства промисловості, будівництва, сільського господарства (агробізнесу), легкої промисловості, транспорту та зв'язку, рітейлу тощо.

Класифікаційна ознака «за формою власності» передбачає розмежування підприємств на державні (у загальнонаціональній чи муніципальній власності),

приватні (приватна форма власності). Часто у цій класифікації виокремлюють також колективні підприємства зі змішаною формою власності.

За рівнем спеціалізації розрізняють підприємства спеціалізовані, універсальні та змішані. Спеціалізовані підприємства спеціалізуються на якомусь певному продукті чи на товарній групі, універсальні підприємства створюють універсальний продукт, притаманний багатьом напрямкам використання з урахуванням того, що залишки від виробництва основного продукту йдуть на створення додаткового, змішані підприємства передбачають диверсифікацію у різних непов'язаних між собою галузях.

Залежно від розміру всі підприємства поділяються на мікропідприємства (звітують за формами 1-мс, 2-мс), малі підприємства (звітують за формами 1-м, 2-м), середні підприємства та великі підприємства (звітують за формами: 1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан), 2 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), 3 – Звіт про рух грошових коштів, 4 – Звіт про власний капітал. Розподіл підприємств за розмірами наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Належність підприємств до мікро-, малих, середніх та великих в Україні

<i>Підприємства за розмірами</i>	<i>Ст.2 Закону України «Про бухгалтерський облік»</i>	<i>Ст.55 Господарського кодексу України</i>
мікропідприємства	Балансова вартість – до 350 тис євро/рік	-
	Чистий дохід від реалізації – до 700 тис євро/рік	Чистий дохід від реалізації – до 2 млн євро/рік
	Середня кількість працівників – до 10 осіб/рік	Середня кількість працівників – до 10 осіб/рік
	Підприємство має відповідати хоча б 2 з 3 критеріїв	Підприємство має відповідати обом критеріям
Малі підприємства	Балансова вартість – до 4 млн євро/рік	-
	Чистий дохід від реалізації – до 8 млн євро/рік	Чистий дохід від реалізації – до 10 млн євро/рік
	Середня кількість працівників – до 50 осіб/рік	Середня кількість працівників – до 50 осіб/рік
	Підприємство має відповідати хоча б 2 з 3 критеріїв	Підприємство має відповідати обом критеріям

<i>Підприємства за розмірами</i>	<i>Ст.2 Закону України «Про бухгалтерський облік»</i>	<i>Ст.55 Господарського кодексу України</i>
Середні підприємства	Балансова вартість – до 20 млн євро/рік	Всі підприємства, які неможливо віднести до мікропідприємств, малих підприємств та великих підприємств
	Чистий дохід від реалізації – до 40 млн євро/рік	
	Середня кількість працівників – до 250 осіб/рік	
	Підприємство має відповідати хоча б 2 з 3 критеріїв	
Великі підприємства	Балансова вартість – понад 20 млн євро/рік	-
	Чистий дохід від реалізації – понад 40 млн євро/рік	Чистий дохід від реалізації – понад 50 млн євро/рік
	Середня кількість працівників – понад 250 осіб/рік	Середня кількість працівників – понад 250 осіб/рік
	Підприємство має відповідати хоча б 2 з 3 критеріїв	Підприємство має відповідати обом критеріям

Джерело: складено автором за [16,17,21]

Залежно від підпорядкування підприємства можуть бути головні, які у свою чергу є материнськими відносно до своїх дочірніх. Крім того, підприємства можуть бути асоційованими членами організацій, а також відкривати філії чи бути філіями.

Якщо підприємство засновано за рахунок іноземного капіталу, воно є іноземним, за рахунок українського – національним.

За ідеєю свого створення підприємство може бути створене як індивідуальне (засноване одним власником як результат втілення його ідеї), сімейне (засновано двома або більше членами сім'ї), колективне (засновано декількома власниками, які об'єднують свої капітали, ресурси, збирають команду професіоналів та запускають бізнес).

Підприємство може наймати персонал або працювати без найманого персоналу у випадку створення сімейного підприємства (без найманих працівників) або за рахунок аутсорсингу.

Враховуючи все викладене вище, потрібно надати визначення підприємству: це суб'єкт господарювання, що має статус юридичної особи, об'єднує інтелектуальні, матеріальні, фінансові та технологічні ресурси з метою створення продукту (товарів, робіт, послуг), задоволення потреб суспільства та/або отримання на цій основі прибутку.

Всі види ресурсів підприємства та його виробнича можливість формують його потенціал. Сукупність ресурсів підприємства визначає внутрішнє середовище підприємства. Підприємства відрізняються за своєю організаційною структурою, яка може бути лінійною, лінійно-функціональною, функціональною, дивізійною, матричною, проєктною тощо.

У свою чергу, на підприємство можуть впливати фактори зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу. Під факторами прямого впливу слід розуміти ті контактні групи, які безпосередньо вступають у відносини з підприємством, наприклад, до них відносяться: банківські установи, аудитори, постачальники, споживачі, органи, що здійснюють перевірки діяльності, інвестиційні компанії тощо. Під факторами непрямого впливу слід розуміти ті, які підприємство може враховувати у своїй діяльності з метою подальшої адаптації до змін таких факторів, проте прямо вплинути на них не може. До них відносять політичні, економічні, фінансові, соціальні, екологічні, інформаційні, техніко-технологічні, юридичні, демографічні, культурні тощо.

З метою поєднання потенціалу підприємства, забезпечення достатнього рівня його економічної, соціальної, інформаційної, фінансової та ресурсної безпеки та адаптації до умов мінливого зовнішнього середовища необхідним є управління підприємством, що складається з таких функцій як організація, регулювання, контроль, мотивація, аналіз та координація. Для ефективного управління необхідне планування на двох рівнях: тактичному (з цією метою зазвичай складається бізнес-план підприємства) та стратегічному (бюджетування, розробка стратегії).

1.2 Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства

Підприємства всього світу стискаються сьогодні з великою кількістю соціальних та управлінських проблем і, на жаль, суттєво шкодять довкіллю, що спричиняє велику кількість різноманітних ризиків. Сьогодні оптимальною моделлю соціально-економічного розвитку суспільства вважається сталий розвиток (GES), який вирішує комплекс питань, пов'язаних з управлінськими проблемами (G), екологічними проблемами (E) та соціальними проблемами (S).

Основоположником теорії сталого розвитку вважається Герман Дейлі, американський екологічний економіст та професор школи публічної політики Мерілендського університету в Коледж-Парку, який обіймав один з керівних постів у Департаменті навколишнього середовища Світового банку, займався розвитком екологічної складової Світового банку в Латинській Америці. Саме Герман Дейлі дав нове визначення економіці, проклавши шлях вперед, який не передбачає руйнації довкілля заради економічної вигоди. На думку Германа Дейлі, сталий розвиток являє собою гармонійний, збалансований, безконфліктний прогрес, коли у процесі неухильного інноваційного інтенсивного економічного розвитку позитивно вирішується комплекс питань щодо збереження довкілля, ліквідації експлуатації, бідності та дискримінації як окремо взятої людини, так і окремих суб'єктів [35].

У 1992 році на конференції ООН було прийнято «Порядок денний на XXI століття», де сталий розвиток розглядався як той, що задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [35].

Колектив авторів В. Куценко, О. Гаращук та О. Топчій розглядають сталий розвиток як «процес досягнення стабільності у суспільстві, динамічності економічного розвитку, створення передумов для гармонійного розвитку людини, а також розширення соціальних функцій підприємств до обсягів, що сприяють підвищенню ефективності бізнесу, запобіганню збільшення непродуктивних

витрат і зниження рентабельності, а також процес поширення соціального партнерства» [31].

Ще один колектив авторів: Н. Холявко, А. Жаворонок, О. Попело та М. Колоток визначають сталий розвиток як «стабільний позитивний розвиток країн у довгостроковій перспективі, докладання зусиль усіх секторів суспільства із їх орієнтацією на боротьбу з бідністю, несправедливістю та нерівністю, на забезпечення миру, а також на захист навколишнього середовища» [62].

На думку Ю. Коваленка, сталий розвиток – це «сукупність змін, що спрямований на перетворення нового якісно вищого рівня регіональної системи і визначається станом і потенційними соціальними, економічними та екологічними можливостями [22].

Т. Панчишин та М. Вдовин зазначають, що сталий розвиток дає можливість забезпечення успішної діяльності суспільства у довгостроковій перспективі, головною метою якого є досягнення соціальної справедливості, економічної стабільності та раціонального використання природних ресурсів для збереження навколишнього середовища [41]. Автори проранжували регіони України за 11 Ціллю сталого розвитку, за допомогою таких індикаторів, як коефіцієнт платоспроможності покупця (відношення місячної вартості спорудження житла до місячної заробітної плати), нові іпотечні кредити фізичним особам, частка територіальних громад, кількість пам'яток культурної спадщини місцевого значення, кількість пам'яток культурної спадщини національного значення, питома вага площі природно-заповідного фонду, кількість надзвичайних ситуацій, обсяг викидів в атмосферне повітря, викиди діоксиду вуглецю, кількість зайнятих працівників. За цим ранжуванням Вінницька область посідає двадцяте місце у рейтингу сталості областей України (табл. 1.3), що не є гарним результатом. Можна висунути таку гіпотезу, що прагнення сталого розвитку у регіоні викликає більший рівень прагнення сталого розвитку підприємств, розташованих у цьому регіоні.

Таблиця 1.3 – Рейтинг регіонів України за показниками Цілі-11 сталого розвитку у 2023 р.

<i>Ранг</i>	<i>Адміністративна одиниця</i>	<i>Інтегральний показник</i>
1	Київ	0,819
2	Закарпатська область	0,477
3	Львівська область	0,425
4	Київська область	0,404
5	Чернівецька область	0,403
6	Полтавська область	0,402
7	Хмельницька область	0,388
8	Одеська область	0,384
9	Запорізька область	0,377
10	Кіровоградська область	0,369
11	Сумська область	0,365
12	Луганська область	0,362
13	Житомирська область	0,334
14	Тернопільська область	0,331
15	Черкаська область	0,330
16	Рівненська область	0,319
17	Івано-Франківська	0,314
18	Чернігівська область	0,311
19	Дніпропетровська область	0,310
20	Вінницька область	0,285
21	Харківська область	0,284
22	Донецька область	0,279
23	Миколаївська область	0,273
24	Волинська область	0,261
25	Херсонська область	0,214

Джерело: складено автором за [41]

Варто зазначити, що у науковій літературі досі обговорюється взаємозв'язок сталого розвитку регіону і підприємства, сталого розвитку і підприємництва, а також сталого розвитку підприємства і громади. У будь-якому випадку слід вважати ці концепції взаємопов'язаними, виходячи з того, що сьогодні все більша кількість підприємств (особливо великих) виходять з концепції сталого розвитку, коли питання полягає у стратегічному розвитку їхнього бізнесу. Малий та середній бізнес іноді може нехтувати сталим розвитком, особливо проблемами екології, через дві причини: по-перше, малі та середні підприємства часто дивляться на успіх бізнесу через отримання прибутку й не

мають стратегічних цілей; по-друге, часто керівництво таких компаній навіть не думає про потенційну шкоду довкіллю або громаді, вважаючи себе надто дрібними, «краплею в океані» порівняно з гігантами ринку. Це такі проблеми, як сортування сміття, неконтрольоване використання поліетиленових пакетів, нечутливість до соціальних аспектів діяльності, використовуючи інгредієнти, що заважають здоров'ю людей. Таким чином, можна висунути ще одну гіпотезу щодо того, що бізнес, який містить аспекти сталого розвитку, стає стійким бізнесом, оскільки є дослідження на підтвердження того, що сталий розвиток необхідний для сталого бізнесу. Ігноруючи зв'язок між бізнесом та довкіллям, бізнес втрачає нові можливості сталого розвитку, що може призводити до кризи і навіть закриття підприємства.

Сталий розвиток досягається завдяки високоякісним та конкурентним товарам, роботам, послугам, які формують новий ринок або суттєво змінюють існуючий. При цьому підприємство, що пропонує такий продукт ринку, на певний час стає монополістом на ринку, а продукт – домінуючим. На цих умовах виникає стійкість підприємства. Щоб підтримувати певний рівень стійкості, підприємству необхідно оновлювати свої продукти, а не чекати досягнення точки беззбитковості.

Точка беззбитковості являє собою такий стан підприємства, за якого воно покриває свої витрати, але не досягає прибутку. Виробнику не потрібно чекати досягнення точки беззбитковості, оскільки час на створення інноваційної продукції практично зведений до мінімуму. Отже, доцільним є визначення часового лагу досягнення точки беззбитковості і до цього моменту реалізувати виробництво інноваційного продукту з конкурентними перевагами порівняно з тим, що випускалося раніше.

Виробництво продукції визначається досягнутим на підприємстві рівнем розвитку виробничих відносин і продуктивних сил. Кожне підприємство намагається підвищити конкурентоспроможність продукту (товару, роботи,

послуги). Отже, кожне підприємство, що ставить перед собою стратегічні цілі, має керуватися принципами сталого розвитку, до яких відносяться наступні (рис. 1.3).

Принцип цілеспрямованості	Встановлення довгострокових, перспективних та короткострокових цілей підприємства відповідно до ідей сталого розвитку
Принцип системності	Врахування внутрішніх багатосторонніх зв'язків між елементами підприємства, їх взаємообумовленості
Принцип адаптивності	Підприємство має пристосовуватися до зміни у зовнішньому середовищі, щоб продовжувати стійкий розвиток
Принцип цілісності	Рівномірний розвиток всіх складових і сегментів підприємства та збереження їхньої єдності
Принцип гнучкості	Підприємство, що прагне розвитку, має досліджувати параметри зміни ресурсного потенціалу і прогнозувати джерела саморозвитку
Принцип динамічності	Зміна одних параметрів діяльності підприємства призводить до змін інших параметрів
Принцип ресурсозбереження	Рациональне використання ресурсів та підвищення ефективності
Принцип компетентності	Формування механізму стійкого розвитку
Принцип ієрархічності	Багаторівневість організаційної структури
Принцип зворотного зв'язку	Організація постійного і своєчасного надходження інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства
<i>Принципи сталого розвитку підприємства</i>	

Рисунок 1.3 – Принципи сталого розвитку підприємства

Джерело: складено автором за [17]

Слід зазначити, що іноді відбувається ототожнення понять «сталий розвиток підприємства», «стабільна діяльність підприємства» та «рівень виживання підприємства». Якщо сталий розвиток підприємства являє собою гармонізацію використання матеріальних, трудових та економічних ресурсів з орієнтацією на стабільне зростання, то стабільна діяльність є погодженням інтересів споживачів, працівників і власників підприємства без урахування екологічних інтересів, а рівень виживання – це забезпечення прибутковості підприємства і погодження інтересів усіх його стейкхолдерів.

Як вже зазначалося раніше, сталий розвиток підприємства передбачає урахування 3 складових: економічної, соціальної та екологічної. Цікаво, що коли досягнуто економічну і соціальну складову, такий рівень можна вважати справедливим. Тоді, коли досягнуто економічний та екологічний рівні, буде досягнуто життєздатний рівень. При досягненні екологічного та соціального рівнів буде отримано зносний рівень. І лише співвідношення всіх трьох складових забезпечить стійкий розвиток підприємства.

Управління сталим розвитком підприємства включає керуючу систему, об'єкт управління, показники для проведення якісного аналізу, показники для проведення кількісного аналізу, індикатори внутрішнього середовища, індикатори зовнішнього середовища, показники сталого розвитку підприємства (за загальними витратами, за виробничими витратами, за витратами на збут, за витратами на модернізацію, за ціною товару, за заощадженнями тощо).

Соціальна складова заснована на наступних принципах соціальної відповідальності:

- Орієнтація на клієнта;
- Чесність;
- Забезпечення рівності;
- Підтримка суспільства;
- Якість;

- Раціональне ресурсовикористання;
- Розвиток благодійної діяльності;
- Взаємодопомога;
- Інновації;
- Відповідність до міжнародних стандартів;
- Належне медичне обслуговування;
- Результативність;
- Розширення співробітництва;
- Зменшення бар'єрів в доходах.

Екологічними цілями є екологічна свідомість, екологічні цінності, екологічна освіта, належне екологічне управління, сталий розвиток, збалансоване використання природних ресурсів, екологічні вимоги, зниження екологічних ризиків та безпечне довкілля.

При розгляді сталого розвитку підприємства доцільно виокремлювати два підходи до його оцінки (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Методичні підходи до кількісної оцінки сталого розвитку підприємства

Методичний підхід	Характеристика
збалансований	Сталий розвиток передбачає досягнення певного балансу між економікою, екологією, соціумом за допомогою використання певних математичних моделей
Індикативний	Сталий розвиток є сукупністю певних цілей, показників, індикаторів, рівень яких в інтегральній оцінці буде свідчити про рівень сталого розвитку підприємства за допомогою впровадження інтегрального показника

Сталий розвиток підприємства суттєво відрізняється від стратегічного та не є йому тотожним. Так, якщо сталий розвиток передбачає забезпечення трьох складових розвитку, то стратегічний розвиток може передбачати розвиток лише однієї складової на довгострокову перспективу. Так, це може бути розвиток лише

екологічної складової, лише соціальної чи лише управлінсько-економічної складової.

Слід зазначити, що на рівні держави та регіону в управлінні сталим розвитком виділяються постійний пріоритет, підвищений пріоритет, знижений пріоритет, новий пріоритет, а також пріоритети, трансформовані в інші пріоритети.

Так само можна це пристосувати до рівня окремо взятого підприємства і розглядати під пріоритетом:

- постійним: ті складові, які потребують постійної уваги на постійному рівні;
- підвищеним: ті складові, які потребують покращення якісних показників і збільшення кількісних (наприклад, якість продукту; забезпечення соціального пакету працівникам підприємства);
- зниженим: ті, що потребують зменшення у динаміці (викиди в довкілля тощо);
- новим: ті складові, що потребують впровадження й уваги;
- пріоритетами, які трансформуються в інші пріоритети: ті складові, які віджили й потребують трансформації.

Цікавим також є те, що кожне окреме підприємство має орієнтуватися на глобальні цілі сталого розвитку. Між першою і другою Концепціями сталого розвитку пройшло 5 років (1987 і 1992 рр.), далі – по 10 років – 1992-2002 рр., 2002-2012 рр., потім був найкоротший лаг у 3 роки (2015 р.), а наступна Концепція запланована на 2030 рік з проміжком в 15 років. Це досить дивно, враховуючи швидкоплинність часу в умовах цифровізації економіки сьогодні й важкість для підприємств опиратися на Концепцію, цілі та пріоритети якої можуть бути вже дещо застарілими.

1.3 Забезпечення сталого розвитку підприємства

Сьогодні у розвинених країнах світу не вщухають дискусії щодо системи звітування про уніфікацію звітів про сталий розвиток. Справа в тому, що коли підприємства відкрито комунікують про свої екологічні, соціальні та управлінські практики, вони грають на руку своєму бренду, що є позитивним моментом, адже посилення своєї репутації як відповідального гравця ринку має більше шансів залучити нових клієнтів, партнерів та інвесторів. Крім того, якщо підприємство виходить на IPO та шукає інвестора, велике значення для такого підприємства мають результати в ESG-рейтингах.

У 1990-х роках було запущено GRI – Global Reporting Initiative, з цього часу запущено декілька систем добровільного звітування бізнесів про свою соціальну відповідальність і реалізацію сталих ініціатив, а саме: Dow Jones Sustainability Index (DJSI), FTSE4Good Index Series, Sustainalytics, Carbon Disclosure Project (CDP), MSCI ESG Ratings тощо. Крім того, підприємство може зробити звіт у довільній формі та розмістити його на своєму сайті у вкладенні «Сталий розвиток».

Важливим для сталого розвитку суспільства в цілому стало запровадження ініціативи ООН про щорічне заповнення обов'язкової звітності про сталий розвиток Communication on Progress (CoP). Слід зазначити, що така звітність притаманна не всім підприємствам, а лише тим, хто бере участь у Глобальному договорі ООН. CoP дозволяє:

- Замірювати і демонструвати прогрес зацікавленим особам і громаді щодо 10 принципам Глобального договору ООН і цілей сталого розвитку;
- Порівнювати продуктивність через доступ до одного з найбільших джерел публічних корпоративних даних про сталий розвиток;
- Підкріпити довіру і цінність бренду, демонструючи свою прихильність 10 принципам Глобального договору ООН;

Цілі сталого розвитку і принципи Глобального договору ООН наведено на рис. 1.4.

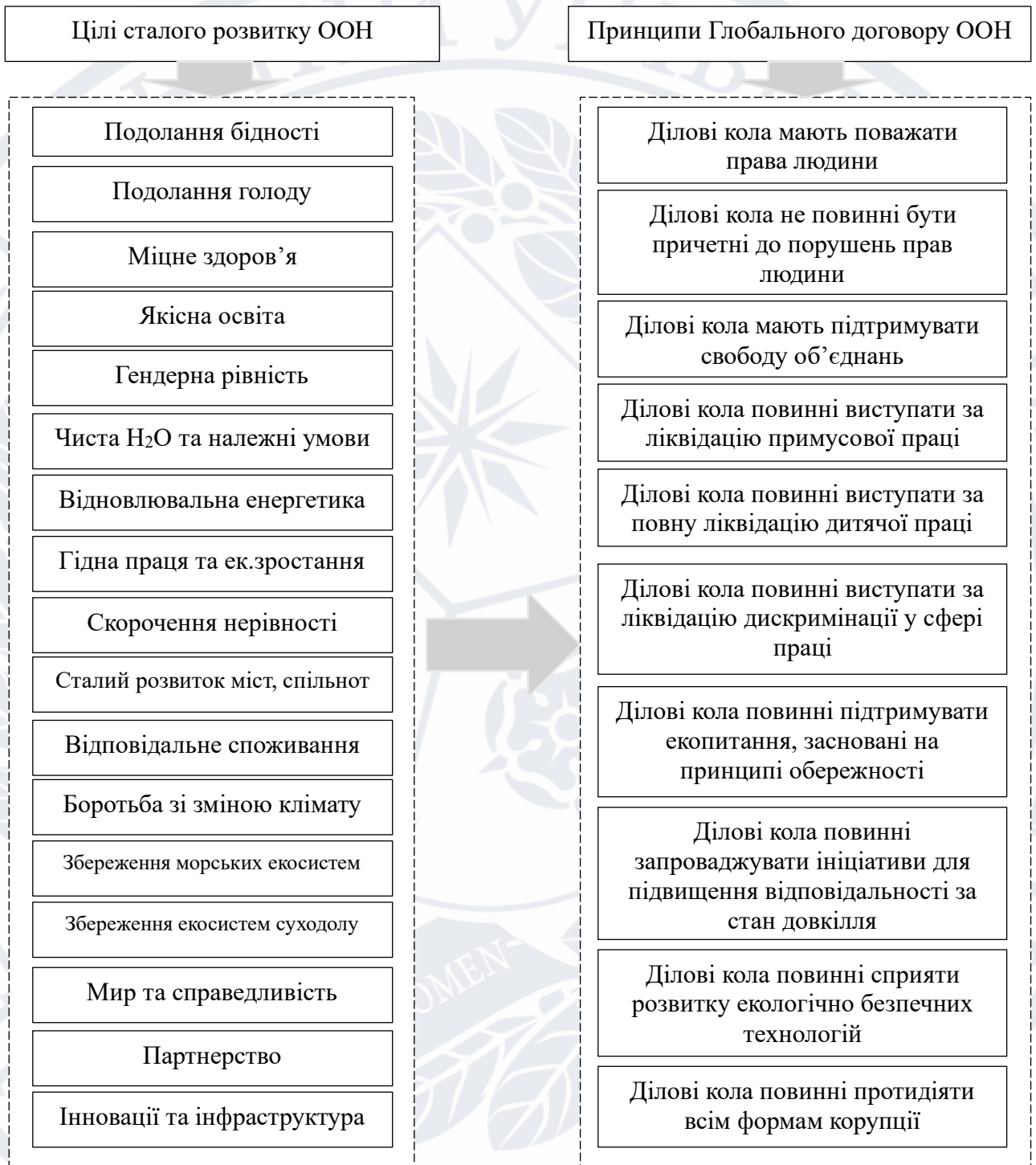


Рисунок 1.4 – Цілі сталого розвитку і принципи Глобального договору ООН

Джерело: складено автором за [63]

- Отримувати ідеї, навчатися і постійно покращувати ефективність діяльності для підвищення ефективності сталого розвитку;
- Подавати заявки на CoP у період з 1.04 по 31.07.

Завдяки такій звітності підприємства-члени Договору ООН звітують про дотримання прав людини, охорону праці, захист довкілля, боротьбу з корупцією, внесок у досягнення цілей сталого розвитку ООН, що є для них обов'язковим вже протягом двох років.

5.01.2023 року набула чинності Директива щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (CSRD). Європейський Союз на законодавчому рівні встановив правила для обов'язкового звітування підприємств, що стало ключовим компонентом плану дій ЄС щодо сталого фінансування, який підтримує цілі Європейської зеленої угоди та перехід до кліматичної нейтральності до 2050 року. Щодо обов'язковості звітування – це повинні робити великі компанії Європейського Союзу включно з дочірніми компаніями в Європейському Союзі та поза ЄС, а також підприємства, які здійснюють операції з цінними паперами в Європі, включно з малими та середніми підприємствами і материнські компанії за межами Європейського Союзу із сукупним річним оборотом понад 150 млн євро.

У березні 2023 року Парламентом Євросоюзу було схвалено Директиву про комплексну перевірку корпоративного сталого розвитку CSDDD, згідно з якою звітувати мають підприємства, які є в ланцюгах постачань тих бізнесів, які працюють в ЄС, навіть якщо вони самі не зареєстровані в Європейському Союзі, що стосується вже й безпосередньо українських підприємств.

Щодо стандартів і показників звітності – вони розроблені організацією EFRAG, Європейською консультативною групою з фінансової звітності на базі GRI. Різниця між стандартами полягає у тому, що в звітності ЄС кожен пункт є обов'язковим для заповнення. Звітність включає гендерну рівність, зокрема на рівні паритету заробітних плат чоловіків і жінок, умови праці з годинами роботи,

кількість викидів у довкілля. У зв'язку з прийняттям цього документу була вимога: кожна країна до 6.07.2024 року має впровадити ці стандарти на законодавчому рівні.

У 2025 році звітувати починає великий бізнес, а далі будуть зобов'язані це робити і малі компанії. Першою країною, яка ухвалила обов'язкове звітування CSRD на законодавчому рівні, була Франція: недотримання цієї норми загрожуватиме керівникам бізнесів ув'язненням терміном до 5 років і штрафом у розмірі 75 тис євро.

У жовтні 2024 року Кабінетом Міністрів України прийнято розпорядження «Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку», що передбачає наступні дії (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Основні положення Стратегії запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку

Основні положення	Характеристика
Цілі стратегії	Запровадження складання, подання та оприлюднення підприємствами України звітності зі сталого розвитку на підставі Європейських стандартів звітності ESRS
	Запровадження в Україні процедур проведення аудиту звітності підприємств зі сталого розвитку та ефективного механізму здійснення контролю якості аудиторських послуг
Завдання стратегії	Забезпечення відповідності законодавства України у сфері звітності зі сталого розвитку вимогам законодавства Європейського Союзу у цій сфері
	Запровадження складання, подання, оприлюднення українськими підприємствами звітності згідно з Європейськими стандартами звітності зі сталого розвитку
	Отримання користувачами звітності зі сталого розвитку достовірної та об'єктивної інформації, необхідної для оцінювання екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності українських підприємств, а також впливу цих підприємств на навколишнє природне середовище
	Створення рівних з підприємствами Європейського Союзу умов для діяльності українських підприємств на міжнародних ринках капіталу
	Збільшення обсягу залучення інвестицій в українські підприємства, які подають та оприлюднюють звітність зі сталого розвитку
Концептуальна ідея	Перехід українських підприємств до більш відповідального і прозорого ведення бізнесу в Україні

Джерело: складено автором за [60]

Україна має статус кандидата в члени ЄС, отже на український бізнес мають поширюватися ті самі правила, що й на інші європейські країни. Крім того, багато українських підприємств, як от «Агрона Фрут Україна» вже входять до ланцюга постачань європейських компаній. Оскільки CSDDD вимагає від підприємств ЄС звітів по всім ланкам постачання, то український бізнес має вже 2025 року звітувати згідно зі стандартами. Для цього Глобальний договір ООН пропонує новачкам низку навчальних проєктів, курсів і програм, зокрема програма Climate Ambition Accelerator (навчає ставити науково обґрунтовану мету зі скорочення викидів парникових газів та звітувати про досягнення), програма Business and Human Rights Accelerator (навчає міжнародним стандартам та визначенню ризиків дотримання прав людини на підприємстві), програма з антикорупції (прозорі закупівлі, що через війну в Україні набуває великої практичної необхідності).

М.Пашкевич і Г.Лі [42] запропонували чотири моделі участі підприємства у досягненні глобальних цілей сталого розвитку.

Згідно з моделлю «Аутсайдер» підприємство демонструє нульовий рівень зміни внутрішніх процесів відповідно до цілей сталого розвитку, а також відсутність взаємодії із зовнішнім середовищем щодо сталого розвитку, тоді, як інші підприємства орієнтовані на сталий розвиток.

Згідно з моделлю «Активіст» підприємство змінює свої внутрішні процеси згідно з принципами сталого розвитку й обирає сталий розвиток своїм стратегічним вектором. Підприємство проявляє власну ініціативу, не маючи при цьому специфічних відносин з зовнішнім середовищем впливу.

Згідно з моделлю «Контрибутор» підприємство має фінансові, юридичні чи інші зв'язки з зовнішнім середовищем, які позитивно впливають на досягнення цілей сталого розвитку (наприклад, підприємство є власником стартапа зеленої енергетики або виступає донором по відношенню до тих підприємств, чия діяльність відбувається у контексті досягнення цілей сталого розвитку).

Згідно з моделлю «Активний контрибутор» підприємство надає фінансову підтримку проектам сталого розвитку на благодійних засадах і самостійно трансформує внутрішні виробничі процеси відповідно до потреб сталого розвитку.

Така класифікація дозволила порівняти активність підприємств залежно від участі в реалізації цілей сталого розвитку і визначити специфічні типи сталого розвитку підприємств. Так, якщо у підприємства більше внутрішніх процесів, ніж зовнішніх (встановлення екологічного обладнання, впровадження очисних інноваційних технологій, підвищення соціальної відповідальності), такий тип називається «Драйвер». Це підприємство активно розвивається, власним прикладом впливає на громаду або суспільство в цілому.

Якщо ж у підприємства більше зовнішніх процесів, ніж внутрішніх (наприклад, заснування нових підприємств, еко-ініціатив або благодійництво для існуючих підприємств), такий тип є «Саппортером», яке саме активно не розвивається у плані сталого розвитку, проте показує гарний приклад щодо досягнення цілей сталого розвитку через фінансування або заснування інших підприємств-драйверів.

У разі досягнення підприємством і внутрішніх, і зовнішніх процесів, підприємство є «Інтегратором», що не лише активно трансформується, а й фінансує або засновує інші підприємства-драйвери.

При цьому модель участі «Аутсайдер» зводить сталий розвиток підприємства до мінімуму або є несумісною зі сталим розвитком підприємства взагалі (табл. 1.6). Модель «Активіст» є тотожною моделі підприємства «Драйвер» з абсолютним превалюванням внутрішніх проєктів сталого розвитку над зовнішніми. Модель «Контрибутор» є тотожною типу сталого підприємництва «Саппортер» з абсолютним перевищенням зовнішніх проєктів сталого розвитку над внутрішніми. «Активний контрибутор» співставляється з усіма типами сталого розвитку залежно від спрямування зусиль підприємства.

Таблиця 1.6 – Співставлення моделей участі підприємства у досягненні глобальних цілей сталого розвитку і типів сталого розвитку підприємства

Моделі участі підприємства у досягненні цілей сталого розвитку	Типи сталого розвитку підприємства		
	Драйвер	Саппортер	Інтегратор
Аутсайдер	-	-	-
Активіст	+	-	-
Контрибутор	-	+	-
Активний контрибутор	+	+	+

Джерело: складено автором за [42]

Враховуючи загальні тренди та активну увагу до питань сталого розвитку, Європейською Бізнес Асоціацією у 2024 році розраховано Індекс сталого розвитку й отримано наступні результати:

- 96% респондентів орієнтуються на Цілі сталого розвитку у своїй діяльності;
- 83% респондентів мають відповідні стратегії (плани, проєкти, програми) сталого розвитку свого бізнесу;
- 81% респондентів піклуються практиками управління відходами;
- 64% респондентів хвилюються висадкою дерев;
- 49% респондентів шукають можливості щодо енергоефективності;
- 40% респондентів впроваджують екологічну модернізацію;
- 65% респондентів співпрацюють з університетами та/або беруть участь у програмах дуальної освіти;
- 41% респондентів приділяють увагу соціальній та професійній інтеграції осіб з інвалідністю;
- в середньому готовність інвестувати у сталий розвиток – до 100 млн грн на рік.

Таким чином, можна зробити висновок, що останніми роками ставлення до сталого розвитку суттєво еволюціонувало, а обговорення стандартів та уніфікації вийшло на законодавчий і глобальний рівень. Готовність підприємств розкривати нефінансові показники своєї діяльності свідчить про пошук активності у сфері сталого розвитку. Розуміючи необхідність бути відповідальними, підприємства в усьому світі приділяють все більше уваги питанням сталого

розвитку та його складових. Підприємства вбачають у цьому не лише соціальну відповідальність, а й спосіб підвищення лояльності працівників, клієнтів, громадянського суспільства. Крім того, таке звітування є можливістю залучення «зеленого» фінансування. Україна не лишається осторонь світових тенденцій, і все більше українських бізнесів починають розуміти, навіщо їм інвестувати у проекти сталого розвитку, що це за проекти та як це може допомогти у майбутньому. Проте, для запровадження сталих практик необхідна комплексна трансформація бізнес-моделі, додаткові інвестиції, консультації експертів. Сьогодні в Україні більшість аграрних підприємств перебувають на етапі потенційного зростання і невизначеності (рис. 1.5). Ціла галузь може бути побудованою на принципах сталого розвитку, що сприятиме не лише економічній стабільності підприємств цього виду діяльності, але й покращить стан екології та добробут громади або суспільства в цілому.

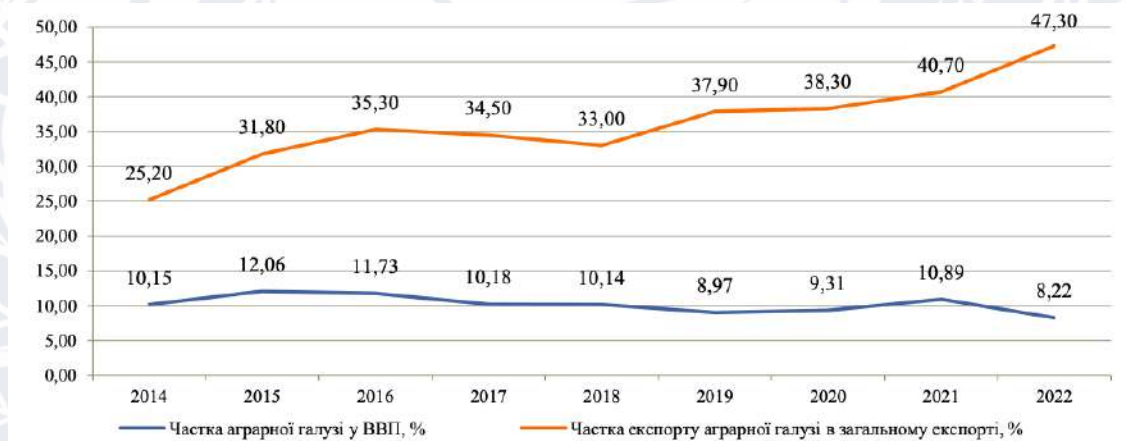


Рисунок 1.5 – Динаміка частки аграрного сектору у ВВП та в експорті України у 2014-2022 рр., %

Джерело: складено автором за [33]

Звісно, що наразі ситуація значно погіршилась через війнні дії в Україні, проте варто сподіватися, що у повоєнний час аграрний сектор країни стане фарватером її економіки. З цього випливає, що аналіз поточного стану справ і розробка рекомендацій для ТОВ «Агрона Фрут Україна» є дуже важливими.

Висновки за розділом 1

У першому розділі магістерської роботи зроблено висновок, що сьогодні існує нагальна потреба реалізації дослідницьких функцій та прагнення сталого розвитку з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств. Проблема забезпечення сталого розвитку підприємств знаходиться у центрі уваги світової наукової спільноти, що є особливо актуальним у розвинених країнах, де єднання зусиль суб'єктів господарювання для сталого розвитку є важливою умовою функціонування. Україна, яка прагне інтеграції в Європейський Союз, має забезпечувати сталий розвиток всіх суб'єктів господарювання.

Основою сталого розвитку підприємств є поєднання трьох елементів: екологічної, економічної та соціальної складової. Основою сталого розвитку є паритетність відносин у ланцюжку «людина-підприємство-природа». Кожне підприємство має мати обґрунтований план діяльності та розвитку, стежити за змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, коригувати свою стратегію тощо. Концепція сталого розвитку має будуватися на принципах обережності, передбачення й запобігання, екологізації виробництва, зобов'язання відшкодування повної вартості екологічних збитків та підзвітності.

Сталий розвиток підприємства є комплексним поняттям, залежним від великої кількості екологічних, економічних та соціальних факторів. Забезпечення сталого розвитку підприємства знаходить відображення у досягненні комплексу економічних, екологічних та соціальних цілей на основі послідовного здійснення принципу відповідальності перед громадою та суспільством загалом. У 2024 році підписано стратегію майбутнього звітування про сталий розвиток українськими підприємствами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика та основні показники господарської діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Група компаній Agrana перетворює сільськогосподарську сировину на високоякісні продукти харчування та численні промислові проміжні продукти. Заснована в 1988 році, компанія є лідером світового ринку фруктових напівфабрикатів і провідним виробником концентратів фруктових соків у Європі. Сьогодні близько 9000 співробітників на 55 виробничих підприємствах по всьому світу генерують річний дохід групи приблизно в 3,6 мільярда євро. Крім того, сегмент крохмалю даної групи компаній також є основним виробником крохмальних продуктів на замовлення (з картоплі, кукурудзи та пшениці) та біоетанолу. Слід виокремити, що Agrana є провідним виробником цукру в Центральній та Східній Європі. Ринки та субринки, на яких застосовується продукція компанії, наведені на рис. 2.1.

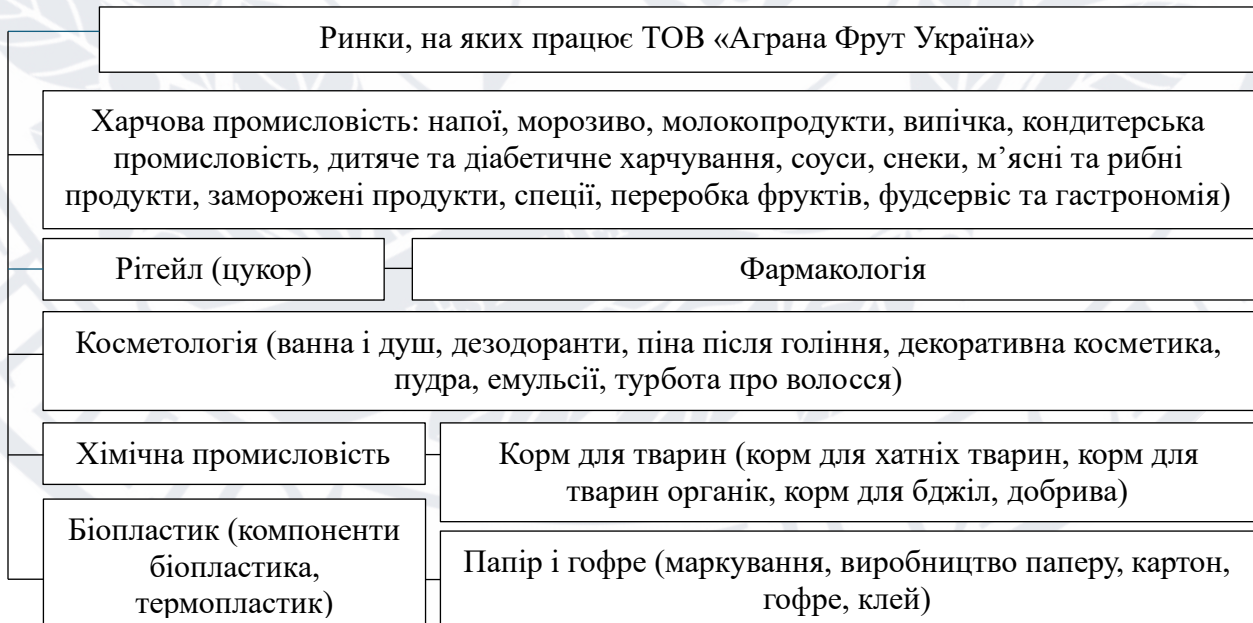


Рисунок 2.1 – Ринки, на яких працює ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Продукція «Агрона Фрут Україна» є невід'ємною частиною сучасного життя. Так, асортимент продукції поширюється на фруктові заготовки, наприклад, для йогуртів, концентратів фруктових соків і крохмалів для харчових і технічних застосувань до біоетанолу як сталого та екологічно чистого палива для багатьох різних сортів цукру. Своєю спеціалізацією компанія вважає додавання цінності високоякісній сільськогосподарській продукції, використовуючи сучасні та екологічно чутливі методи обробки та виробляючи продукти, ретельно адаптовані до потреб клієнтів. У своїй діяльності компанія намагається застосовувати упаковку, яка не наносить великої шкоди довкіллю (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Пакування (фасування) кінцевої продукції «Агрона Фрут Україна»

Продукція	Вид тари
Заморожене пюре	Пластичова пляшка – 500 мл
	Пластичова коробка з кришкою – 1000-2000 мл
Стандартне пакування	Пластикові відра – 5,10,20,25 кг
	Асептичний мішок в картонному ящику – 25 кг
	Пакет – 2 кг по 6 шт в картонному ящику
Сиропа	Прозора ПЕТ пляшка – 700-1000 мл
Топінги	Пластичова пляшка – 300-500 мл
Порційне фасування	Сашет/стік – 20-50 мл
	Діп-пот – 30-50 мл
Заморожені фрукти	Ящик – 10, 15, 20 кг
	Мішок – 20-25 кг
	Фасування на запит – 1 та 2,5 кг

Джерело: складено автором за [45,46,55]

Найвідомішим є фруктовий сегмент компанії, що перетворює фрукти та іншу сільськогосподарську сировину на високоякісні продукти для клієнтів у всьому світі двома способами: як фруктові препарати (AGRANA Fruit S.A.S.) і як концентрати фруктових соків (AUSTRIA JUICE GmbH). Усі компанії в сегменті Fruit належать компанії AGRANA Internationale Verwaltungsund Asset Management GmbH. Agrana Fruit є частиною групи Agrana, яка вдосконалює сільськогосподарську сировину для постачання місцевих виробників, а також

великих транснаціональних компаній, які працюють лише у харчовій промисловості. Основні категорії продуктів компанії наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Категорії продуктів групи компаній Agrana

Асортиментна група	Категорії продуктів та їх характеристика
Молочні продукти	Фруктові наповнювачі з та без шматочків
	Brown flavors
	Включення
	Несолодкі наповнювачі
	Злакові, насінні наповнювачі
Випічка і солодощі	Для свіжої, крафтової випічки для заморожених продуктів (фрукти в сиропі, в гелі, термостабільні, начинки)
	Для продуктів з подовженим терміном зберігання 6м + для цукерок та шоколадних виробів (для пончиків, берлінерів, круасанів, чізкейків, цукерок, шоколадних батончиків, тарталеток)
Фудсервіс	Соуси та топінги (для декору, десертів, вафлі, млинців, додавання до кави, шейків)
	Сиропа для напоїв (для молочних, кавових, газованих, алкогольних та безалкогольних, шейків)
	Смузі (бази для коктейлів, смузі, напоїв)
	включення
	Концентрати
Свіжі фрукти	Вишня
	Яблуко
	Полуниця
Морозиво	Фруктові наповнювачі
	Бісквіт, карамель, горішки
	Включення для фруктового льоду та сорбенту з високим вмістом фруктів)
напої	Поєднання для напоїв та концентратів фруктового соку в безалкогольних та алкогольних напоях
концентрати	Концентровані соки локальних та екзотичних фруктів
	Імпорт під замовлення
	Фасовка від 2 кг
Заморожені фрукти	Локальні (вишня, полуниця, малина ціла і ламана, журавлина, яблуко кубик, чорна смородина, чорниця, ожина, бузина)
	Екзотичні (банан, ківі, манго, персик, мандарин, помаранч, папайя)
	Асептичні пюре (вишневе, полуничне, малинове, чорне смородинове, чорничне, ожинове, яблуневе)

Джерело: складено автором за [45,46,55]

Agrana Fruit надихає клієнтів інноваційними рішеннями для молочної промисловості, виробництва морозива, пекарні та громадського харчування,

пропонуючи заготовки з фруктів, коричневого цукру та пікантних страв, а також спеціальні фруктові страви та заготовки з добавками. Можливий також широкий спектр індивідуальних рішень на основі фруктів або іншої сільськогосподарської сировини для різних сегментів ринку.

Компанія надає індивідуальні та інноваційні рішення від фруктів до солоних заготовок для молочних продуктів та є лідером світового ринку препаратів у молочній промисловості.

Експерти компанії з досліджень у тісній співпраці з клієнтом розробляють індивідуальні рішення для кожного молочного продукту та альтернативного молочного продукту, щоб задовольнити поточні та майбутні потреби споживачів. Це може бути широкий асортимент фруктових напівфабрикатів із шматочками або без них для молочних або альтернативних молочних продуктів, включаючи наступні сорти фруктів: ягоди, кісточкові та безкісточкові, цитрусові фрукти, тропічні та екзотичні фрукти.

Продуктовий портфель компанії для молочного ринку включає наступний асортимент коричневих ароматизаторів: шоколад, карамель, кава, горіхи, ваніль. Крім того, доступні наступні препарати з включеннями для молочних або альтернативних молочних продуктів: злаки, зерна, насіння, шоколадна стружка, хрусткі шоколадні кульки, шматочки торта, сухі настояні плоди, желейні кульки, шматочки горіхів, реструктуровані плоди.

Портфоліо компанії з пікантних рішень включає заготовки з: овочів, трав, спецій, м'яса, риби. Незалежно від того, фруктові чи нефруктові препарати використовуються, компанія пропонує наступну сировину: органічні рішення, рішення без ГМО, кошерна, халяльна, веганська продукція, рішення для позиціонування «здоров'я & wellness», рішення для «природного» позиціонування (чиста етикетка). Отже, продукти для молочної промисловості можуть застосовуватися в широкому діапазоні застосувань і використовуватися в кінцевому товарі різними способами.

Компанія пропонує індивідуальні та інноваційні рішення, такі як фруктові напівфабрикати, коричневі соуси та сиропи, а також напівфабрикати з добавками, які можна застосовувати в морозиві на водній основі, на молочній основі, альтернативних молочних продуктах, а також у заморожених йогуртах і сорбетах у наступних формах: зі стандартними шматочками фруктів, з напівнастояними шматочками фруктів, з дрібними шматочками фруктів, без шматочків, з фруктовим пюре, фруктовим соком тощо. Для морозива доступні такі включення, як горіхи, шматочки торта, злаки, шоколадна стружка, хрусткі шоколадні кульки, сухі настояні плоди, реструктуровані плоди, желейні кульки.

Продукти компанії можна застосовувати до або після випікання в широкому асортименті хлібобулочних виробів, таких як печиво, злакові батончики, тістечка, десертні суміші та заморожена випічка. Пропозиція продуктів для приготування фруктів у пекарні включає: термостабільні фруктові заготовки для начинки перед запіканням, які можуть зберігати форму і колір після запікання при температурі 170-200°C до 20 хвилин, нетермостабільні фруктові заготовки для начинки після запікання, нетермостабільні фруктові заготовки з шматочками від 3х3мм до 13х13мм, також можливі цілі ягоди як прошарок або без шматочків.

Компанія пропонує також желійні фруктові заготовки, глазурі, розчини заморожених фруктів, розчини із сухофруктів. Це продукти, які зберігаються тривалий час та не шкодять навколишньому середовищу: печиво з начинкою, коекстудоване печиво з начинкою, сендвічне печиво, зернові батончики; продукти, що зберігаються при кімнатній температурі та середньої сухості: бісквітні коржі, м'які торти, тістечка; заморожені продукти, що зберігаються тривалий час: заморожені десерти, заморожені торти, заморожена випічка. Компанія пропонує круасани, Viennoiserie, швейцарські булочки, млинці, бісквітні тістечка або пироги.

Варто сказати, що у структурі корпорації виокремлюються наступні дивізіони:

1. Материнська австрійська компанія AGRANA (дохід: 2 947,8 млн євро (+7,5%; 1-3 квартали попереднього року: 2 742,5 млн євро; EBIT: 149,4 млн євро (+197,6%; 1-3 квартали попереднього року: 50,2 млн євро); рентабельність EBIT: 5,1% (1-3 квартали попереднього року – 1,8%); прибуток за період: 78,1 млн євро (+1346,3%; 1-3 квартали попереднього року: 5,4 млн євро). Головний виконавчий директор AGRANA Штефан Бюттнер оцінює це наступним чином: «Враховуючи триваючу нестабільність глобального бізнес-середовища, ми задоволені тим, як пройшов наш фінансовий рік на сьогоднішній день. Ми покращили наші операційні показники майже в усіх сферах діяльності. Хоча ми спостерігаємо дедалі складніші умови для ведення бізнесу в четвертому кварталі 2023-2024 року та в наступні місяці, ми все ж очікуємо дуже значного зростання EBIT за цей повний фінансовий рік» [38].

Дохід у сегменті «Фрукти» за перші три квартали склав 1 178,9 млн євро, що на 7,7% більше, ніж минулого року. Виручка від фруктових заготовок зросла через ціни. У діяльності з виробництва концентрованих фруктових соків дохід залишався стабільним. Показник EBIT сегменту «Фрукти» за перші дев'ять місяців досяг прибутку в 50,2 мільйона євро (тоді, як у 1-3 кварталах попереднього року був збиток EBIT 51,6 мільйона євро). В Азії компанія переживає стійке погіршення ринкового середовища. У результаті станом на 30 листопада минулого року в EBIT було визнано знецінення активів в Азії на суму приблизно 16 мільйонів євро. Підприємство з виробництва концентрованих фруктових соків суттєво збільшило свої прибутки порівняно з минулим роком. Це було зумовлено, перш за все, підвищенням маржі як концентратів яблучного соку, виготовленого з урожаю 2022 року, так і основ для напоїв.

Дохід у сегменті виробництва крохмалю за перші три квартали склав 907,4 млн євро, що помірно нижче значення того самого періоду минулого року. У

поточному році за дев'ять місяців відбулася поступова нормалізація ринкових цін на крохмальну продукцію внаслідок зниження цін на енергоносії та сировину. Виручка від етанолу суттєво впала через різке падіння цін Platts у порівнянні з минулим роком приблизно на 27%. Таким чином, показник ЕВІТ сегменту крохмалю на рівні 58,0 мільйонів євро значно знизився порівняно з минулим роком.

Сегмент цукру отримав дохід у розмірі 861,5 млн євро за перші три квартали, що на 30,6% більше, ніж роком раніше. Це зростання, досягнуте незважаючи на нижчі обсяги продажів, було зумовлене значним зростанням відпускних цін на цукор; цінова динаміка була дуже позитивною як на ринку посередників (оптові та роздрібні торговці), так і на промисловому ринку. Показник ЕВІТ склав 41,3 мільйона євро, що на 19,0% більше, ніж за період минулого року.

За весь 2023-2024 фінансовий рік AGRANA очікувала значного зростання ЕВІТ групи: прогнозувалося помірне зростання доходів групи. Позитивний прогноз ЕВІТ відображає високі операційні показники за перші три квартали фінансового року. Починаючи з четвертого кварталу 2023-2024 року та в наступні місяці, AGRANA потерпала в усе більш складному бізнес-середовищі.

У 2023-2024 фінансовому році група AGRANA інвестувала 140 мільйонів євро, що значно перевищувало інвестиції попереднього року та заплановану амортизацію в розмірі близько 120 мільйонів євро на фінансовий рік. Близько 14% цих капітальних витрат було спрямовано на заходи зі скорочення викидів у власних виробничих операціях групи у межах кліматичної стратегії AGRANA.

2. «Агрона Фрут Україна», заснована 26 років тому. Основними ринками збуту продукції компанії є Україна, Польща, Румунія, Грузія, Молдова, Литва, Ізраїль та Казахстан. В історії української «Аграни Фрут» можна виокремити 8 етапів, які характеризуються певними особливостями розвитку і знаменують окремі віхи у діяльності компанії (рис. 2.2).

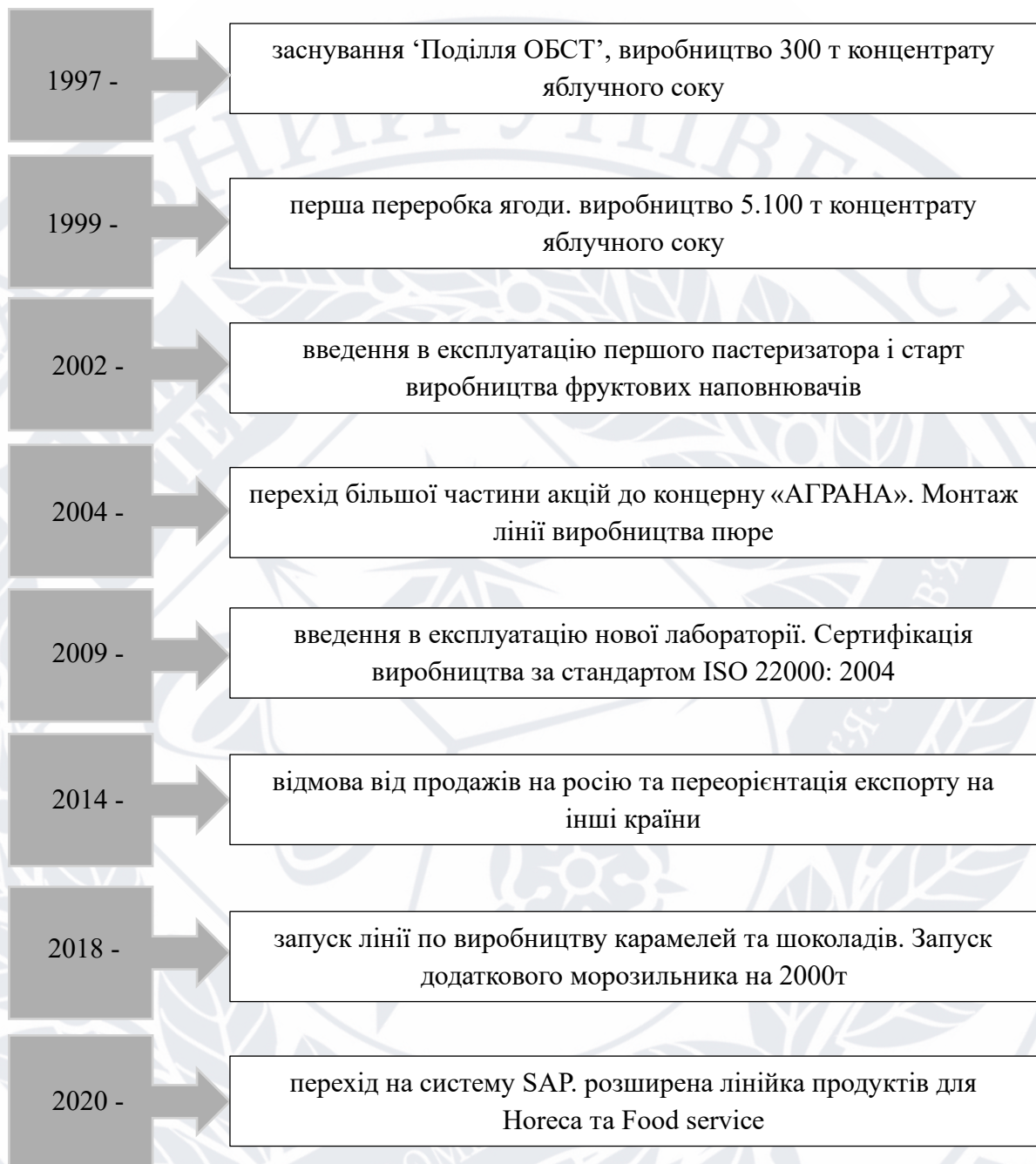


Рисунок 2.2 – Основні етапи розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Відділ розробки продуктів в Україні складається з 9 фахівців – 4 технологів-розробників та 5 варників; понад 3 000 зразків щороку надсилаються клієнтам. Відділ враховує проактивні пропозиції від відділу розробки та маркетингу. Слід зазначити, що розробники є фахівцями на локальному ринку завдяки тривалій взаємодії та вивченню тенденцій ринку (глобально-локальний

підхід). Перевагами відділу є швидка доставка та зворотній зв'язок при роботі зі зразками. Деякі споживачі продукції компанії представлено на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Найвідоміші B2B клієнти ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Джерело: складено автором за [45,46]

Розмір статутного капіталу складає 134 644 427,2 грн. Вищим органом правління є загальні збори учасників, виконавчим – дирекція, моніторинговим – наглядова рада. Засновниками ТОВ «Агрона Фрут Україна» є ТОВ «Адоніс-ВВТ» (розмір внеску до статутного фонду – 274 000 грн, частка – 0,2035 %) та АСТ «Агрона Фрут» (134 379 427,20 грн або 99,8 %). Уповноваженими особами ТОВ «Агрона Фрут Україна» є Петро Мисливий, Сергій Довбошук та Ігор Яловіца.

Також слід зазначити, що підприємство «Агрона Фрут Україна» представлена у нашій країні трьома підприємствами у місті Вінниця. Що стосується всієї групи «Агрона», до її складу входять 54 підприємства з виробництва фруктових наповнювачів, цукру та крохмалю, що розташовані по всьому світу. ТОВ «Агрона Фрут Україна» вважає себе першою іноземною інвестицією у харчову промисловість Вінницької області. На даний момент підприємство виробляє більш ніж 900 товарних позицій та має більше 200 постійних клієнтів.

2.2 Аналіз економічного потенціалу ТОВ «Агрона Фрукт Україна»

«Агрона» є австрійською промисловою компанією, що має 55 промислових майданчиків, де працюють 9 тисяч осіб, з загальним оборотом приблизно 2,9 млрд. євро. Вартість нематеріальних активів ТОВ «Агрона Фрукт Україна» за останні 3 роки зменшується (рис. 2.4), натомість основні засоби і грошові кошти зростають. З приводу запасів спостерігаємо нестабільність: зростання і подальше зниження, те саме спостерігаємо й щодо дебіторської заборгованості.

Так, вартість нематеріальних активів зменшилась з 14,793 тис.грн. у 2020 році до 5,214 тис.грн. у 2022 році; вартість основних засобів зросла з 184,441 тис.грн. у 2020 році до 192,242 тис.грн. у 2022 році; вартість запасів теж зросла – до 347,064 тис.грн. у 2022 році з 311,937 тис.грн. у 2020 році; вартість дебіторської заборгованості зменшилась з 237,368 тис.грн. до 213,461 тис.грн. у 2022 році; гроші та їх еквіваленти зросли з 40,215 тис.грн. до 76,249 тис.грн. у 2022 році.

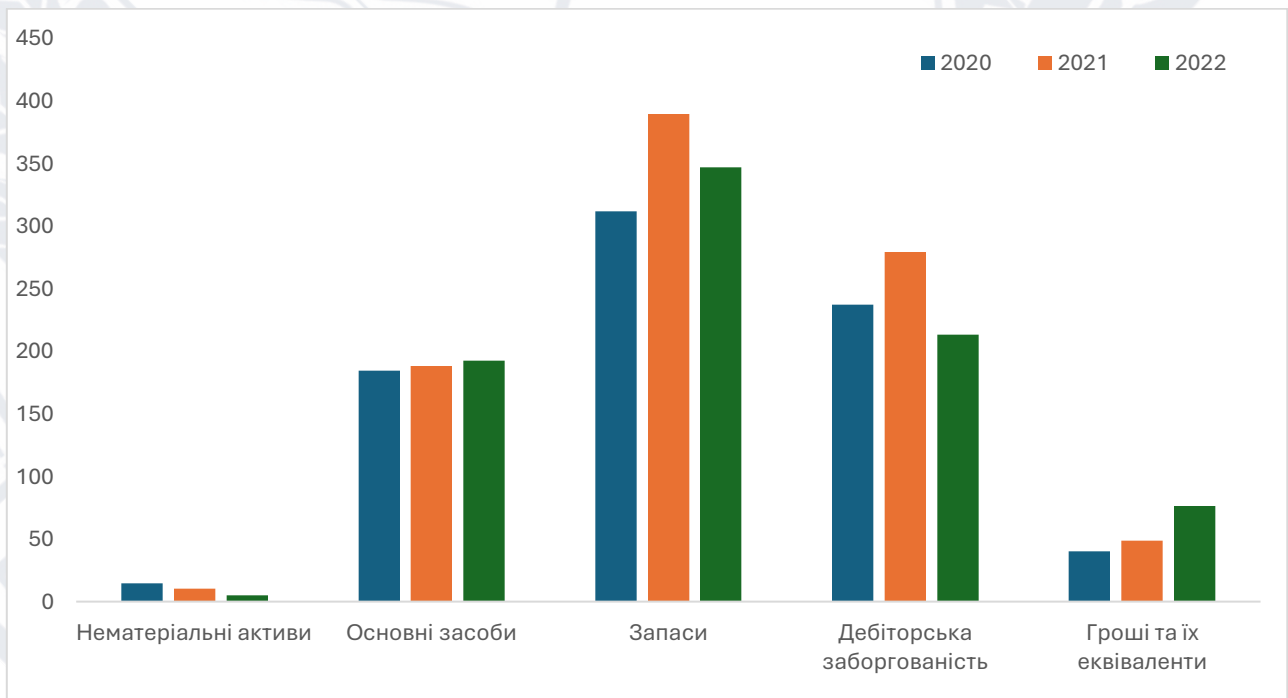


Рисунок 2.4 – Структура активів ТОВ «Агрона Фрукт Україна»
у 2020-2022 рр., млн. грн.

У 2023 році суттєво зменшилась величина нематеріальних активів – з 5214 тис грн до 599 тис грн; вартість основних засобів теж знизилась – з 192,242 млн грн до 180,213 млн грн. Спостерігаємо зниження вартості запасів – з 347,064 млн грн до 293,129 млн грн. Єдиними показниками, які зростають (серед активів) є готівка – з 94 до 111 тис грн та дебіторська заборгованість – з 213,461 до 242,582 млн грн, що оцінюється негативно, оскільки наявність готівки свідчить про її невикористання в обігу, а збільшення дебіторської заборгованості – про незадовільну платіжну дисципліну на підприємстві (рис. 2.5).

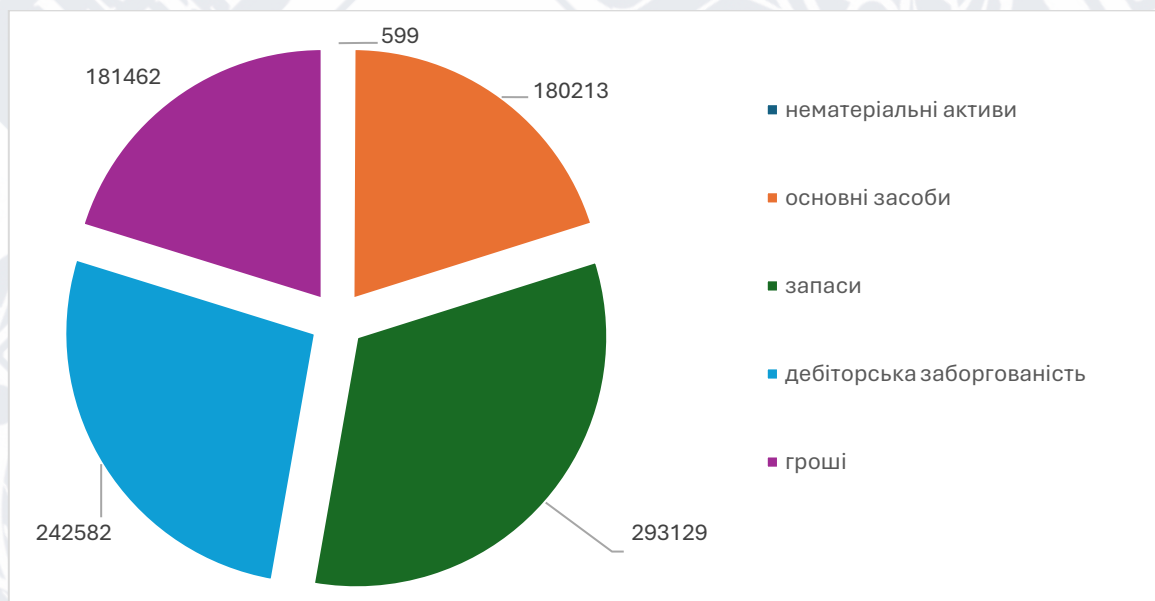


Рисунок 2.5 – Структура активів ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2023 році, тис. грн.

Співвідношення активів та власного капіталу представлено на рис. 2.6. Оскільки у бухгалтерському балансі організації активи дорівнюють її пасивам, бачимо, що власний капітал займає велику частку в майні. Так, якщо у 2020 році вона дорівнювала майже 69 %, то у 2021 – 70 %, в 2022 р. – 82 %, що говорить про значний ступінь фінансової автономії і низького фінансового ризику.

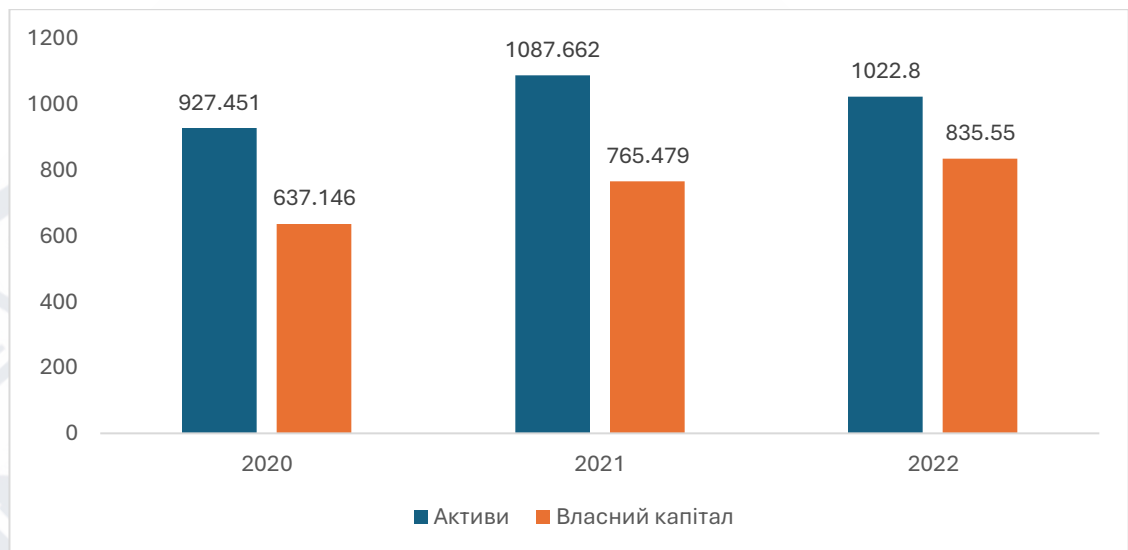


Рисунок 2.6 – Співвідношення активів та власного капіталу
ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2020-2022 рр., млн. грн.

Якщо у 2022 році частка власного капіталу в пасивах і, відповідно, активах (бо воно рівні) складала 81,7 %, то у 2023 році – 84,9 % (рис. 2.7).

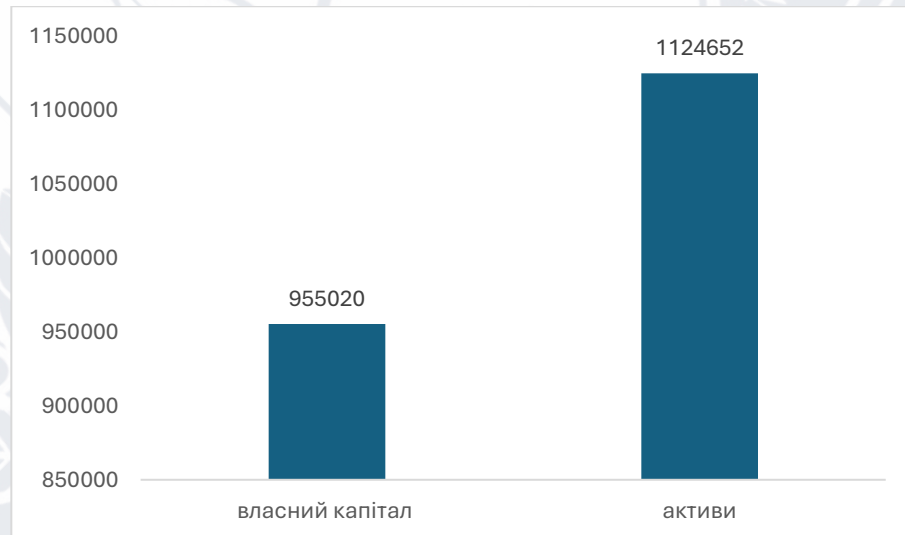


Рисунок 2.7 – Співвідношення активів та власного капіталу
ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2023 рр., тис. грн.

Співвідношення власного та запозиченого капіталу збільшується з періоду у період (рис. 2.8). У 2023 році рівень товарної кредиторської заборгованості суттєво зріс – з 49961 до 73307 тис. грн.



Рисунок 2.8 – Співвідношення власного капіталу та товарної кредиторської заборгованості ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2020-2022 рр., млн. грн.

Так, у 2022 році це співвідношення складало 6 %, тоді як у 2023 році – 7,7 %. Якщо борги компанії, тобто кредиторська заборгованість, збільшуються, це оцінюється негативно, оскільки підприємство при зниженні інших показників може не розрахуватися з боргами своєчасно (рис. 2.9).

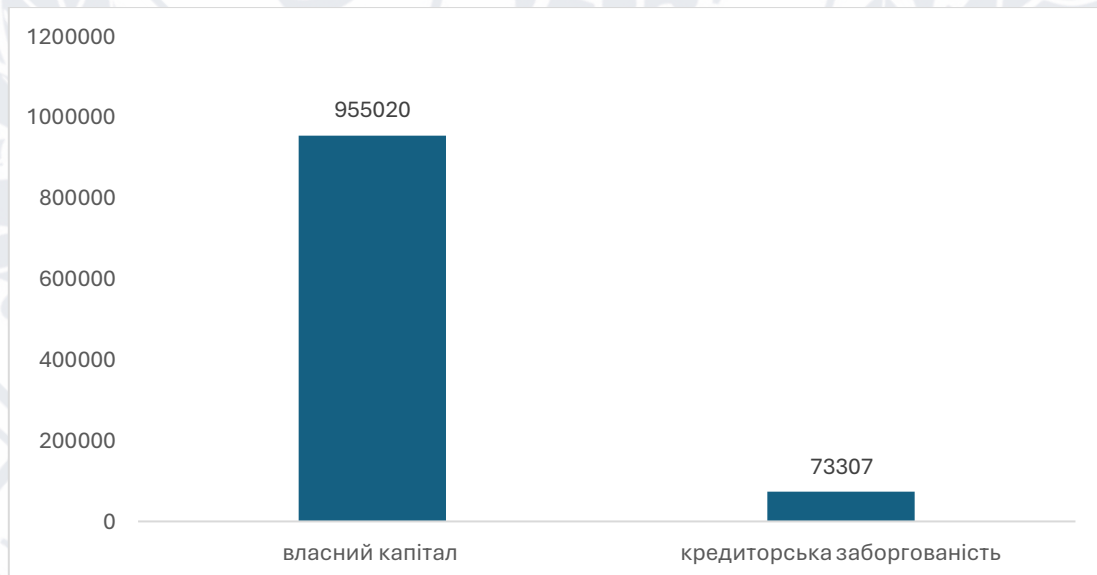


Рисунок 2.9 – Співвідношення власного капіталу та товарної кредиторської заборгованості ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2023 рр., тис. грн.

Оскільки частка товарної кредиторської заборгованості незначна, можемо оцінити позитивно значну фінансову незалежність компанії, проте, щоб підтвердити висновок, необхідно порівняти кредиторську заборгованість дебіторською (рис. 2.10).

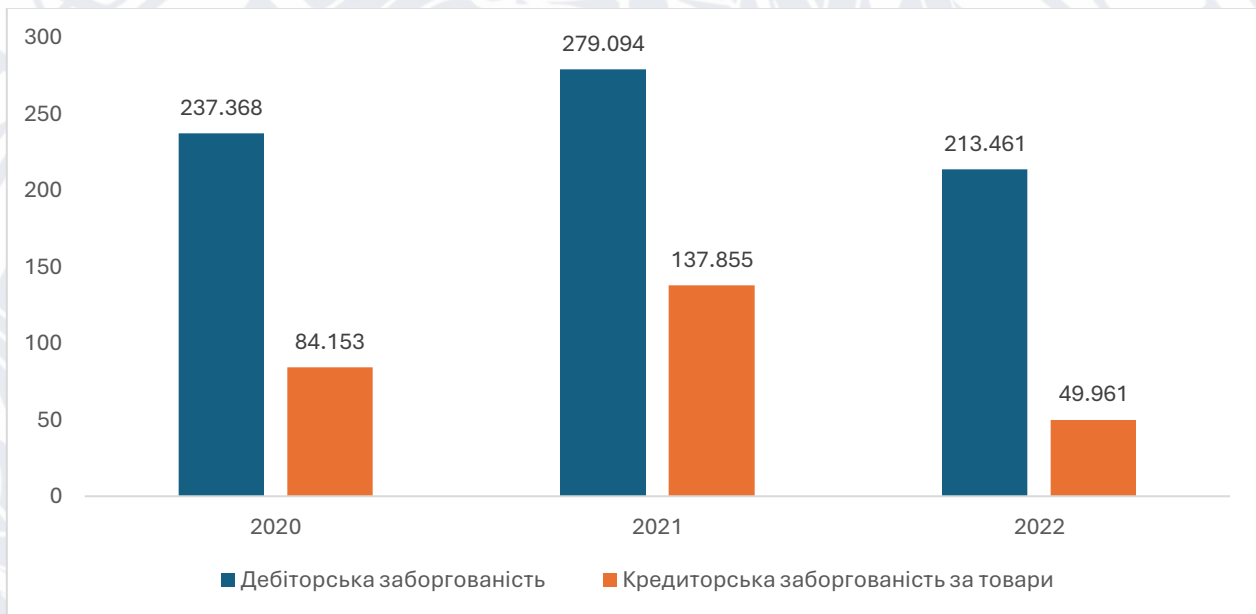


Рисунок 2.10 – Динаміка кредиторської та дебіторської заборгованості Агрона Фрут у 2020-2022 рр., млн.грн.

Оскільки в ідеальних умовах кредиторська заборгованість має перевищувати дебіторську або хоча б дорівнювати їй, можемо зробити висновок про невідповідність цьому правилу. Так, у 2020 році дебіторська заборгованість перевищує кредиторську у 2,82 рази, у 2021 – в 2 рази, у 2022 – в 4,3 рази, що оцінюється негативно, враховуючи, що це не просто велике перевищення, а й зростання такого перевищення у динаміці.

Дуже негативною тенденцією є таке перевищення. У 2023 році воно склало 3,3 рази (рис. 2.11), це значно менше, ніж попереднього звітного року, проте перевищення боргів, які акумулюють інші компанії і не віддають підприємству «Агрона Фрут Україна» значно більші, ніж підприємство заборгувало іншим.

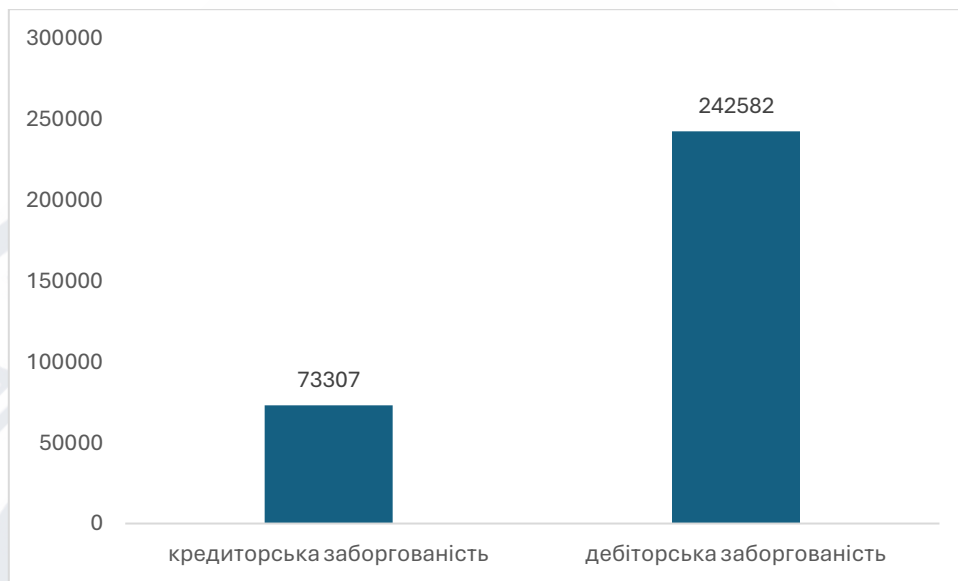


Рисунок 2.11 – Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2023 р., тис. грн.

Чистий дохід підприємства має стрибкоподібну тенденцію, а відповідно – і валовий прибуток, й операційний прибуток, і чистий прибуток – так само мають тенденцію до зростання з 2020 по 2021 рр. і знижуються у 2022 році, що також слід оцінити негативно (рис. 2.12).

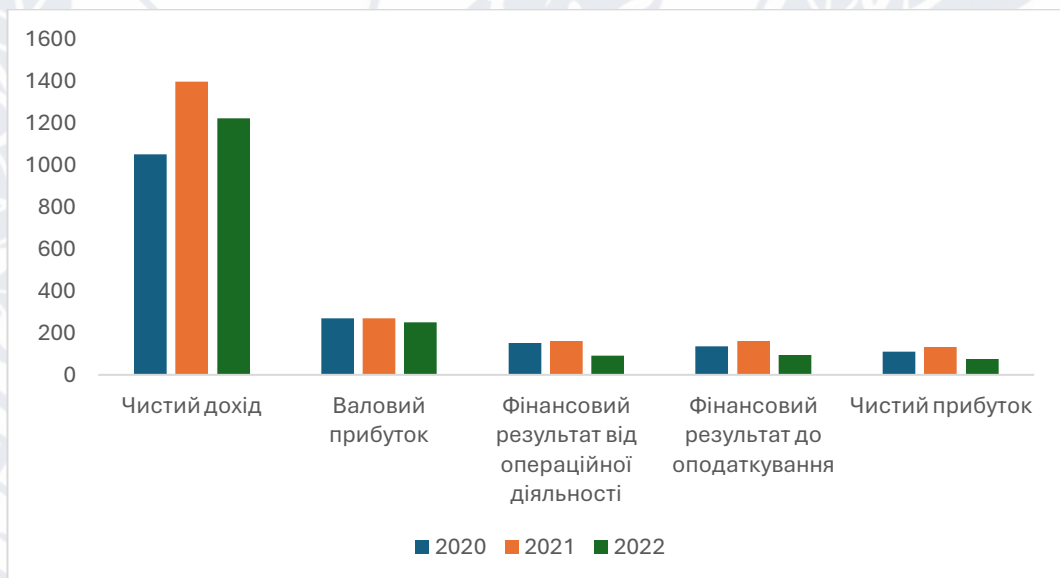


Рисунок 2.12 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2020-2022 рр., млн. грн.

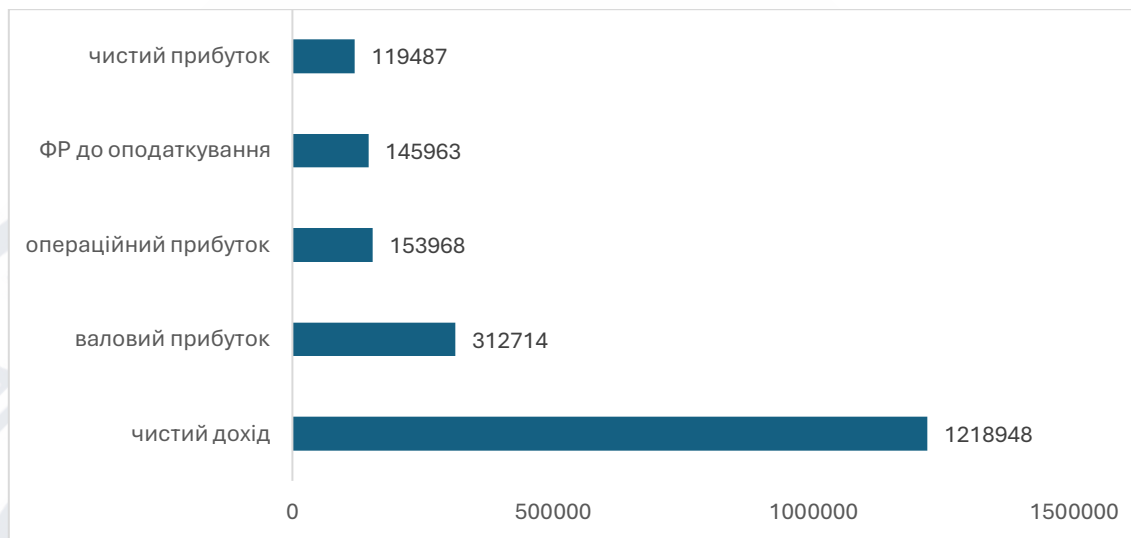


Рисунок 2.13 – Основні фінансові результати ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2023 р., тис. грн.

Найбільша різниця між фінансовими показниками у 2023 році – між чистим доходом та валовим прибутком, що пояснюється високою часткою собівартості (рис. 2.13). У структурі всіх витрат підприємства переважає собівартість готової продукції, що не є дивним, адже ТОВ «Агрона Фрут Україна» є промисловим підприємством (рис. 2.14)

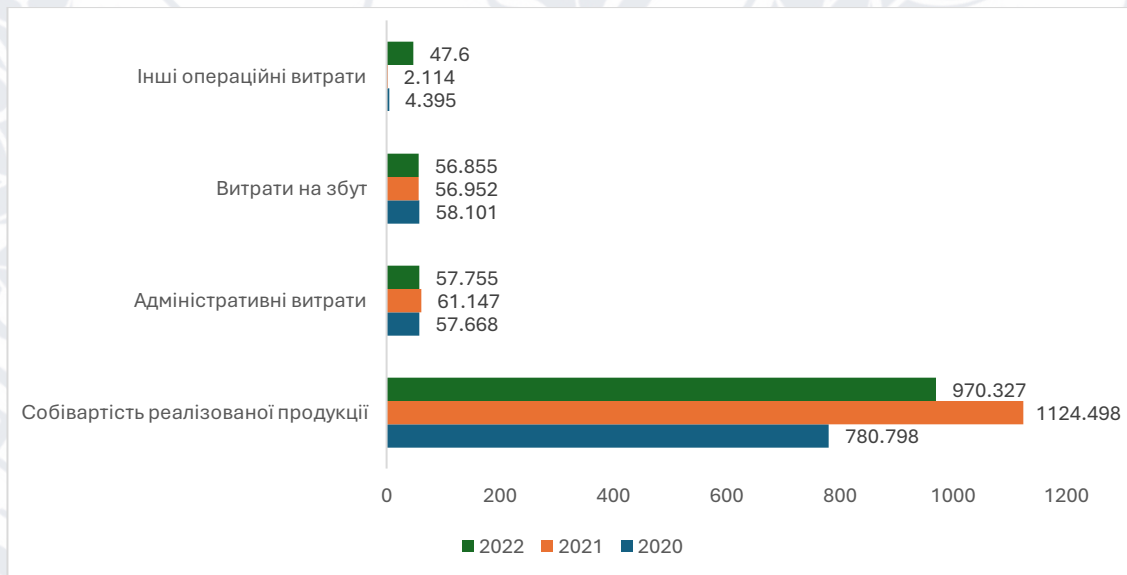


Рисунок 2.14 – Динаміка витрат ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2020-2022 рр., млн. грн.

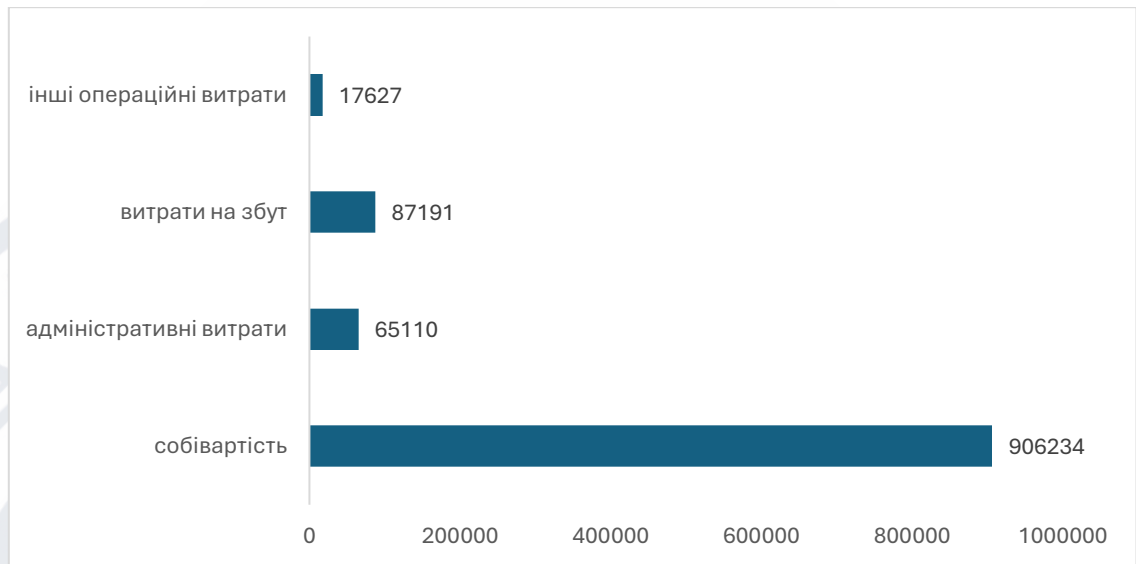


Рисунок 2.15 – Співвідношення витрат ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2023 р., тис. грн.

Оскільки саме собівартість реалізованої продукції має такі високі показники, слід знайти її частку у чистому доході, щоб мати уявлення про маржу підприємства (рис. 2.16).

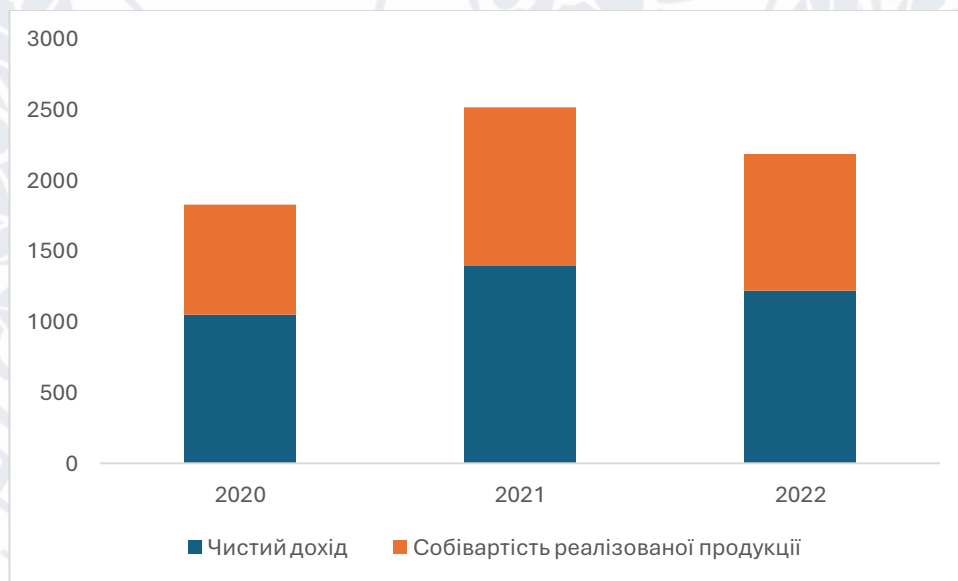


Рисунок 2.16 – Співвідношення чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2020-2022 рр., млн. грн.

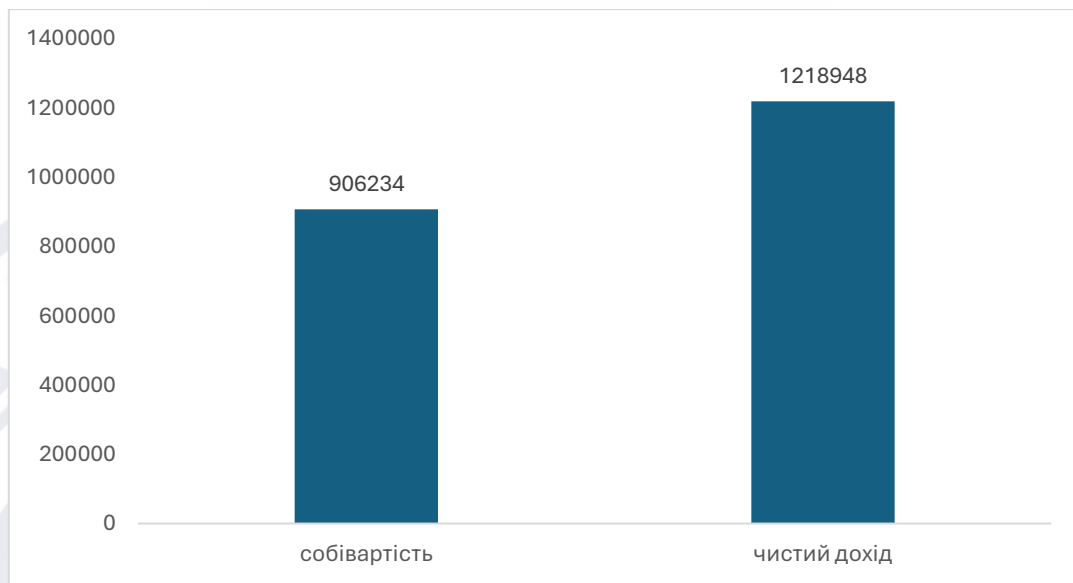


Рисунок 2.17 – Співвідношення чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2023 рр., тис. грн.

Можемо зробити висновок про значну частку собівартості у складі виручки від реалізації. З одного боку, це свідчить про невелику маржу й оцінюється негативно, з іншого – позитивно оцінюються незначні частки адміністративних витрат та витрат на збут, отже організація впевнено може розробляти кроки щодо зниження собівартості продукції або підвищення ціни, впливаючи на маржу.

Таблиця 2.3 – Порівняльний оціночний аналіз фінансово-економічного потенціалу ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2020-2023 рр., тис.грн.

Показники	2020	2021	оцінка	2022	оцінка	2023	оцінка
Нематеріальні активи	14,793	10,18	-1	5,214	-2	0,599	-3
Основні засоби	184,441	188,219	1	192,242	2	180,213	1
Запаси	311,937	389,565	1	347,064	0	293,129	-1
Дебіторська заборгованість	237,368	279,094	0	213,461	1	242,582	0
Гроші та їх еквіваленти	40,215	48,510	1	76,249	2	181,462	3

Продовження табл. 2.3

Показники	2020	2021	оцінка	2022	оцінка	2023	оцінка
Активи	927,451	1087,662	1	1022,8	0	1124,652	1
Власний капітал	637,146	765,479	1	835,55	2	955,020	3
Довгострокові забезпечення	5,166	5,445	1	5,388	0	5,624	1
Кредиторська заборгованість за товари	84,153	137,855	1	49,961	0	73,307	1
Чистий дохід	1050,054	1394,881	1	1219,996	0	1218,948	-1
Собівартість реалізованої продукції	780,798	1124,498	0	970,327	1	906,234	2
Валовий прибуток	269,256	270,383	1	249,669	0	312,714	1
Адміністративні витрати	57,668	61,147	0	57,755	1	65,110	0
Витрати на збут	58,101	56,952	1	56,855	2	87,191	1
Інші операційні витрати	4,395	2,114	1	47,6	0	17,627	1
Фінансовий результат від операційної діяльності	151,365	160,632	1	90,416	0	153,968	1
Фінансовий результат до оподаткування	135,174	160,246	1	93,935	0	145,963	1
Чистий прибуток	110,465	131,362	1	76,495	0	119,487	1
Разом	-	-	13	-	9	-	13

Дані табл. 2.3 свідчать про суттєве погіршення: якщо у 2021 році порівняльна оцінка складала 13 балів, то у 2022 році – лише 9. В останній звітній період інтегральний показник фінансово-економічного потенціалу ТОВ «Агрона Фрут Україна» повернувся на позицію 2021 року. Кожен показник має вихідну позицію в 0 балів. Покращення показника забезпечує 1 додатковий бал (позитивний), погіршення – від’ємне значення показника. При цьому під покращенням показника розуміється його збільшення у динаміці, якщо така тенденція оцінюється як позитивна для блага підприємства і зменшення у динаміці у тому випадку, коли зниження показника є обґрунтованим та необхідним (наприклад, щодо витрат підприємства).

2.3 Оцінка забезпеченості сталого розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна»

ТОВ «Агрона Фрут Україна» позиціонується як клієнтоорієнтована, діяльність якої базується на стійких цінностях, таких як повага до навколишнього середовища і відповідальність, що сприяє використанню продукції компанії в якості харчових інгредієнтів, косметичній та фармацевтичній галузях. Крім того, продукція має технічне використання та слугує складовою їжі для тварин і добрив. У спрощеному виді організаційну структуру «Агрона Фрукт» можна представити наступним чином (рис. 2.18).

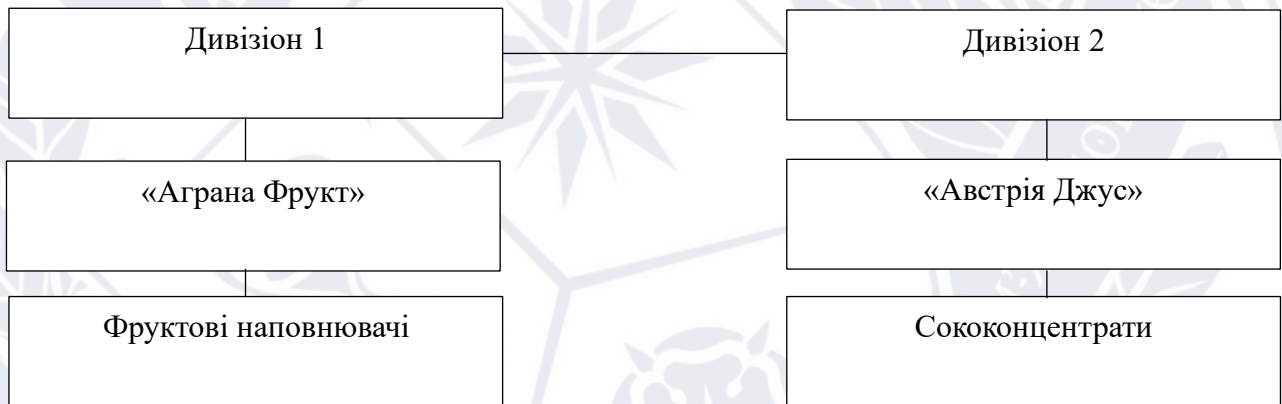


Рисунок 2.18 – Організаційна структура ТОВ «Агрона Фрут» у спрощеному виді

Основними бізнес-сегментами підприємства є: по-перше, цукор: «Агрона» є провідним постачальником цукру у Центральній, Східній та Південно-Східній Європі; по-друге, крохмаль: «Агрона» є провідним виробником крохмалю та біоеталону в Європі; по-третє, фрукти: «Агрона» є світовим лідером з виробництва фруктових наповнювачів та провідним виробником концентрованих фруктових соків у Європі.

На офіційному сайті компанії зазначено, що довгострокові відносини з постачальниками дозволяють встановити конкурентну перевагу в таких сферах бізнесу, як якість, прослідковуваність та стабільність, при чому постачання вважається мистецтвом «Агрона Фрут Україна». Компанія має

висококваліфіковану команду експертів у пошуках найзатребуваніших фруктів, а всесвітня стандартизована мережа вирощування, збирання урожаю та первинної обробки надає суттєві конкурентні переваги організації.

Головним пріоритетом підприємства зазначено «надихати та постійно радувати клієнтів». Так, в усьому світі запускається близько 850 нових та інноваційних продуктів на декількох ринках, зокрема ринку молока, морозива, хлібобулочних виробів, напоїв і продуктів харчування. Лідерська позиція виробника плодоовочевої продукції на світовому ринку надає чітко виражене бачення місцевих ринків, що забезпечує розуміння клієнтів і споживачів, а всесвітня мережа спеціалістів із дослідження і розробки відповідально ставиться до кожного запиту клієнта, забезпечуючи ефективні, реактивні управлінські рішення, що відповідають вимогам регіональних ринків.

Крім того, компанія має глобальний науково-дослідний інститут інновацій ARIC, розміщений в Австрії, де експерти з різних країн працюють над забезпеченням найважливіших інноваційних рішень для клієнтів і тісно та плідно співпрацюють з місцевими командами фахівців з метою максимального врахування потреб регіональних ринків.

12.11.2024 р. затверджено Agrana Next Level, нову стратегію групи «Аграна», що має суттєво підвищити конкурентоспроможність групи у майбутньому та є відповіддю компанії на такі проблеми, як економічна невизначеність, геополітичні кризи, ріст витрат. Стратегія фокусується на системних змінах і прибутковому зростанні та спрямована на зниження залежності компанії від волатильності ринку, а також на збільшення базової прибутковості.

Основним елементом стратегії є перетворення групи «Аграна» в оптимізаційну, стратегічну холдингову компанію з двома стратегічними бізнес-структурами: «Сільськогосподарські товари» і «Рішення для продуктів харчування і напоїв», що дозволить групі цілеспрямовано об'єднати свій досвід і

більш широко використовувати існуючий потенціал синергії з точки зору ринків і витрат. Отриманий щорічний потенціал заощаджень має бути повністю ефективним від 2027-2028 фінансового року і складає близько 80-100 млн євро. Така стратегія є своєрідною дорожньою картою для підвищення ефективності та гнучкості компанії у майбутньому. Звісно, що в стратегії значну увагу приділено сталому розвитку: так, до 2040 року заплановано досягнення чистих нульових викидів (Score 1+2) і Score 3 не пізніше 2050 року. «Агрона» планує інвестувати до 2040 року більш ніж 600 млн євро у сталі технології та енергоефективність, щоб гарантувати, що група відповідає вимогам Паризької угоди зі зміни клімату.

При цьому стратегія передбачає нові ролі для холдингової компанії та підрозділів, зокрема:

- для холдингової компанії: сконцентруватися на стратегічному напрямі ключових областей, включаючи стратегію та трансформацію, управління людськими ресурсами, ІТ, закупки. Стратегія передбачає об'єднання оперативних послуг, консолідації певних функцій та оптимізації структур, що дозволить відійти від непотрібних процесів та забезпечити більш прості та ефективні робочі процеси;
- для підрозділів: чотири компанії залишаються у холдинговій, проте будуть стратегічно об'єднані у два бізнес-підрозділи: «Сільськогосподарські товари» (цукор, крохмаль, концентрат фруктових соків), що сфокусується на ефективності витрат, від закупки сировини до виробництва завдяки стандартизації продукції, при цьому маржа що виникає у результаті залежності переробки сировини від сільськогосподарських циклів, клімату і ринкових умов, буде нівілювана оптимізацією процесів і технологій, а схожість виробництва цукру і крохмалю пропонує великий потенціал синергії, який «Агрона» буде використовувати шляхом погодження процесів виробництва та обслуговування, а також шляхом активації передачі технологій в енергетичних системах зі зниженням викидів та «Рішення для продуктів харчування і напоїв» (фруктові

ароматизатори, сиропи, соуси), де керівництво фокусується на розробці інноваційних рішень для промислових клієнтів. Тут група може спиратися на своє лідерство на ринку фруктових продуктів з глобальною присутністю, близькістю до клієнтів по всьому світу та інноваційною силою.

Увага приділяється продуктам з додатковою вартістю для конкретного клієнта і сумісній творчій розробці індивідуальних рішень з клієнтами, що призведе до появи продуктів з більш високою маржею і кращими можливостями для диференціації на світових ринках. Компанія планує більш активне просування сегментів «Морозиво», «Обслуговування харчування» та «Аромати».

Оскільки «Агрона Фрут Україна» діє у відповідності до загальної концепції розвитку групи «Агрона», варто розглянути стратегічні цілі групи (рис. 2.19).



Рисунок 2.19 – Стратегічні цілі «Агрона» згідно з Agrana Next Level

Компанія використовує ці результати аудиту і визначає можливості для перманентного удосконалення, а програми з управління якістю досягають найвищих оцінок клієнтів. Залежно від виробничого майданчика, компанія має

такі сертифікати якості: ISO9001, ISO22000, ISO FSSC, Organic, IFS, BRC, HACCP, LEED, SEDEX. Крім того, компанія є єдиним постачальником наповнювачів з 28 переробними підприємствами, що розміщені у 20 країнах по всьому світу, де працює більше 5500 працівників, які мають всебічну базу знань, що дозволяє задовольняти потреби глобальних, національних і регіональних клієнтів. Продажі здійснюються більше ніж у 80 країн світу.

На думку управлінського складу компанії, близькість до клієнта дозволяє забезпечити високу швидкість, мобільність та реактивність, а гнучка мережа забезпечує найвищий рівень обслуговування, при цьому співробітники пов'язані глобальною мережею, яка концентрується на близькості до місцевого ринку, а отже – до потреб споживача і його смаків, що говорить про високий ступінь врахування інтересів цільової аудиторії.

Оскільки «Агрона Фрут Україна» спеціалізується на зборі і переробці ягід та фруктів, бізнес-процес включає у себе повний цикл робіт: вирощування фруктів і ягід; заготовка сировини; переробка сировини; випуск готової продукції. При цьому сировина проходить ретельний відбір та очистку відповідно до нормативів, а для збереження продукції використовується процес глибокої заморозки, що дозволяє зберегти такі продукти, як вишня, малина, журавлина, смородина, полуниця, горобина. Такий процес дозволяє зберегти зовнішній вигляд продукції, смак, аромат, корисні властивості. В Україні фахівці працюють на підприємстві з 1997 року. За цей період підприємство було тричі модернізовано, і наразі організація базується на операційних філіях, які орієнтовані на прибуток, у сегментах цукру, фруктів і крохмалю.

«Агрона Фрут» є багатонаціональною групою компаній, основою організаційної структури якої є гнучкість та командна робота, а всі продукти мають природне походження, розроблені та виготовлені на основі новітніх екологічно чутливих процесів, є екологічно чистими.

Таблиця 2.4 - Оцінка забезпеченості сталого розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна»

<i>Показники забезпеченості сталого розвитку підприємства</i>	<i>+/-</i>
Клієнтоорієнтованість	+
Стійкі цінності	+
Повага до навколишнього середовища	+
Відповідальність	+
Постійне вдосконалення продуктів і процесів	+
Безпека праці	+
Високий рівень задоволеності клієнтів	+
Виробництво безпечного продукту	+
Виробництво якісного продукту	+
Відповідальність вимогам законодавства України	+
Відповідальність міжнародним стандартам ISO9001, ISO22000, ISO FSSC, Organic, IFS, BRC, HACCP, LEED, SEDEX	+
Заходи зі скорочення викидів у власних виробничих операціях у межах кліматичної стратегії	+
Довгострокові відносини з постачальниками	+
Інформаційна безпека	+
Фінансово-економічна безпека	+
Товарно-продуктова безпека	+
Ресурсно-матеріальна безпека	+
Широкий спектр галузей-споживачів продукції	+
Стабільність зв'язків і позицій на ринку	+
Лідерська позиція на ринку	+
Інноваційність	+
Повний цикл робіт	+
Міжнародний аудит фінансово-господарської діяльності	+
Ретельний відбір сировини	+
Ефективність управлінських рішень	+
Соціальна відповідальність	+
Амбітні цілі	+
Автентичність	+
Реалістичність планів	+
Узгодження програм з екологічними зобов'язаннями	+
Доступність фруктів зі сталих джерел для широкого загалу людей	+
Інклюзивні робочі місця	+
Використання низькоемісійних технологій у промисловій переробці для зменшення впливу на довкілля	+
Повага до зацікавлених сторін	+
Співробітництво з постачальниками та клієнтами у довгострокових партнерських відносинах для розвитку бізнес-моделей	+

ТОВ «Агрона Фрут Україна» стверджує, що захист планети є її гуманістичним обов’язком, тому вона приймає рішення, які виходять за межі того, що є найкращим для компанії, а продукція виробляється з безкорисливою турботою про планету. Прагнення сталого розвитку підприємства доводить також той факт, що ТОВ «Агрона Фрут Україна» ставить за мету зменшення вуглецевого сліду, споживання води і відходів, щоб захистити біорізноманіття та посилити здоров’я ґрунтів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Напрямки забезпечення сталого розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна»

<i>Складові забезпечення сталого розвитку</i>	<i>Напрямки забезпечення сталого розвитку</i>
<i>Екологічний розвиток</i>	
Мінімізація електроенергії	29% електроенергії, що використовує ТОВ «Агрона Фрут Україна» - з відновлювальних джерел
Мінімізація відходів	Скорочення на 27% відходів, що відправляються на полігони
Мінімізація споживання води	Скорочення на 89% завдяки закриттю відкритого контуру водяного охолодження
Мінімізація використання пластикової упаковки	Відмова від використання одноразової пластикової упаковки для продукції клієнтам у Франції, Німеччині та Польщі
<i>Соціальний розвиток</i>	
Гендерна складова	26% керівників є жінками
Робота з сировиною	17% сировини підприємства на основі обсягу отримано зі сталих джерел
Фермерська складова	72% фруктів у натуральному вираженні отримано від постачальників, що відповідають вимогам SEDEX

Стосовно якості продукції, скарги клієнтів наразі складають менше 1 в 13 000 тис кінцевих продуктів, що є дуже гарним показником. У команді з управління якістю організації – більше 200 висококваліфікованих працівників в усьому світі, які відповідають за перевірку якості та безпечності як сировини, так і кінцевого продукту.

Слід зазначити, що кліматичні цілі ТОВ «Агрона Фрут Україна» погоджено неурядовою ініціативою Science Based Targets-SBTi та цілям 1,5° Паризької угоди

про клімат. У вересні 2023 року це дозволило ТОВ «Агрона Фрут» стати першою харчовою компанією в Австрії з підтвердженими цілями по зниженню викидів. У III кварталі 2023-2024 рр. завершено регулярний раунд перевірки оцінок сталості ферми у контрактних виробників буряків, картоплі, кукурудзи та яблук. Було оновлено сертифікати ISO 50001 цукрових і крохмальних заводів.

Стратегія, яка спрямована на сталий розвиток, має дуже велике значення, адже через високі запаси цукра і різке падіння цін на цукор в усьому світі цукровий сегмент компанії буде потерпати від значних проблем. З початку кампанії з переробки цукрового буряку у жовтні 2024 року також стало очікуваним, що витрати на кампанію у новому році будуть вище. Слід зазначити, що восени 2024 року значні повені накрили майже пів Європи, що спричинює значні збитки. Якщо такі природні явища будуть продовжуватися, компанія матиме знов великі втрати. Враховуючи це, 25.09.2024 р. компанія оголосила про інвестування 2,5 млн євро у продовольчо-кліматичний фонд Європи FoodLabs для доступу до стартапів з інноваціями та технологіями.

Невід’ємною частиною стратегії ТОВ «Агрона Фрут Україна» є стале постачання з метою забезпечення прозорості того, звідки надходить сировина та як вона виробляється, а також сприяння етичній, соціальній та екологічній стійкості ланцюга поставок, адже для компанії важливо, щоб екологічно чиста сировина була вироблена у відповідності до принципів сталого розвитку.

Висновки за розділом 2

Український агробізнес має великий потенціал до впровадження концепції сталого розвитку через високу ресурсомісткість, значний вплив на екологію, значна частка у ВВП країни, майже половина експорту країни, високий рівень інвестицій та зайнятості. ТОВ «Агрона Фрут Україна» орієнтована на міжнародні

потреби та займається вирощуванням та переробкою сільськогосподарської продукції

Реалізація стратегії сталого розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна» передбачає низку позитивних наслідків, а саме: покращення екології, зростання якості харчових продуктів та здоров'я населення, покращення економічних результатів та стійкості підприємства, покращення рівня розподілу доходів, формування середнього класу тощо. Тобто, вже сьогодні ТОВ «Агрона Фрут Україна» має діючу стратегію сталого розвитку.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» постійно розвивається і шукає нові напрями удосконалення організації виробництва.

У другому розділі магістерської роботи проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна», проаналізовані принципи організації та управління її розвитком. Інноваційний розвиток дозволив підприємству сформувати сильну конкурентну позицію не лише на вітчизняному ринку, а й на ринку Європейського Союзу.

Отримано висновок, що ТОВ «Агрона Фрут Україна» сьогодні є прикладом ефективного сталого розвитку завдяки сертифікації продукції, модернізації виробництва, брендування асортименту продуктів, розвитку та просуванню корпоративного бренду.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

3.1 Прогноз розвитку ТОВ «Агрона фрукт Україна»

У розділі 2 кваліфікаційної роботи було здійснено аналіз економічного потенціалу ТОВ «Агрона Фрут Україна», який дозволив виявити певні проблеми у діяльності підприємства. З іншого боку, це обумовлене початком повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну й намаганням адаптації суб'єкта господарювання до воєнних умов. Позитивним фактором є також повернення показників 2023 року до «довоєнного рівня» 2021 року з оцінкою в 13 балів. З метою розробки рекомендацій з управління стійким розвитком підприємства доцільно скласти прогнозні моделі розвитку основних показників діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна».

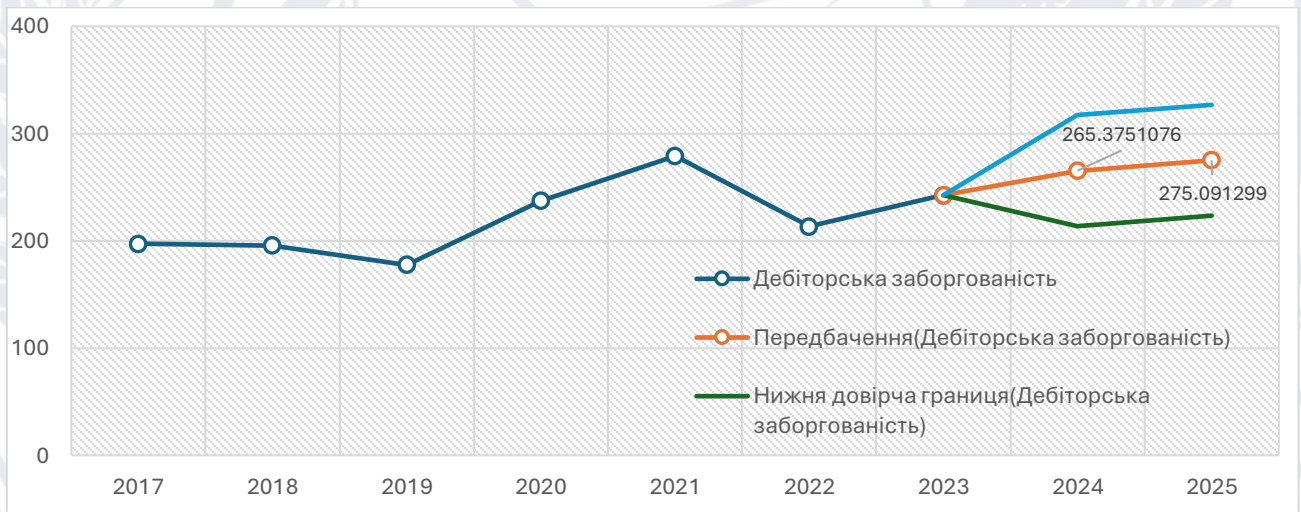


Рисунок 3.1 – Прогноз дебіторської заборгованості ТОВ «Агрона Фрут Україна» на 2024-2025 рр., млн. грн.

Одним з проблемних показників у діяльності підприємства є показник дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги. При тенденції, яка існує на сьогодні, на кінець 2024 року дебіторська заборгованість складе 265,4 млн. грн, а на кінець наступного року – вже 275,1 млн. грн (рис. 3.1).



Рисунок 3.2 – Прогноз кредиторської заборгованості ТОВ «Агрона Фрут Україна» на 2024-2025 рр., млн. грн.

У розділі 2 магістерської роботи було з'ясовано, що показник дебіторської заборгованості суттєво більший за кредиторську, що є негативним, оскільки ТОВ «Агрона Фрут Україна» може відчувати нестачу грошових коштів для розрахунків з кредиторами. Так, якщо у 2023 році цей показник складав 3,3 рази, то при збереженні поточної тенденції у 2024 році коефіцієнт співвідношення складе 3,12 разів, у 2025 році – 3,09 разів (рис. 3.2).



Рисунок 3.3 – Прогноз чистого доходу ТОВ «Агрона Фрут Україна» на 2024-2025 рр., млн. грн.

Прогноз чистого доходу говорить про те, що чистий дохід ТОВ «Агрона Фрут Україна» зростатиме, але незначними темпами. З іншого боку, на рис. 3.3

представлено прогноз чистого доходу підприємства, що свідчить про значне перевищення цього показника дебіторської та кредиторської заборгованостей.

Так, у 2024 році коефіцієнт співвідношення чистого доходу і дебіторської заборгованості складе 5,21 разів, у 2024 році – 5,26 разів, що оцінюється позитивно. Коефіцієнт співвідношення чистого доходу і кредиторської заборгованості складе у 2024 році 16,28 разів, у 2025 році – 16,3 разів.

Валовий прибуток підприємства являє собою різницю між чистим доходом та собівартістю реалізованої продукції. Чим більш наближена величина валового прибутку до чистого доходу, тим краще. Оскільки ТОВ «Агрона Фрут Україна» відноситься до промислових підприємств, собівартість реалізованої продукції підприємства дуже висока, а валового прибутку, відповідно, низька. Прогноз валового прибутку ТОВ «Агрона Фрут Україна» представлено на рис. 3.4, який свідчить про несуттєве збільшення в динаміці за цей період. До того ж, співвідношення чистого доходу та валового прибутку у 2024 році складає 4,3 разів, у 2025 році складе 4,29 разів.

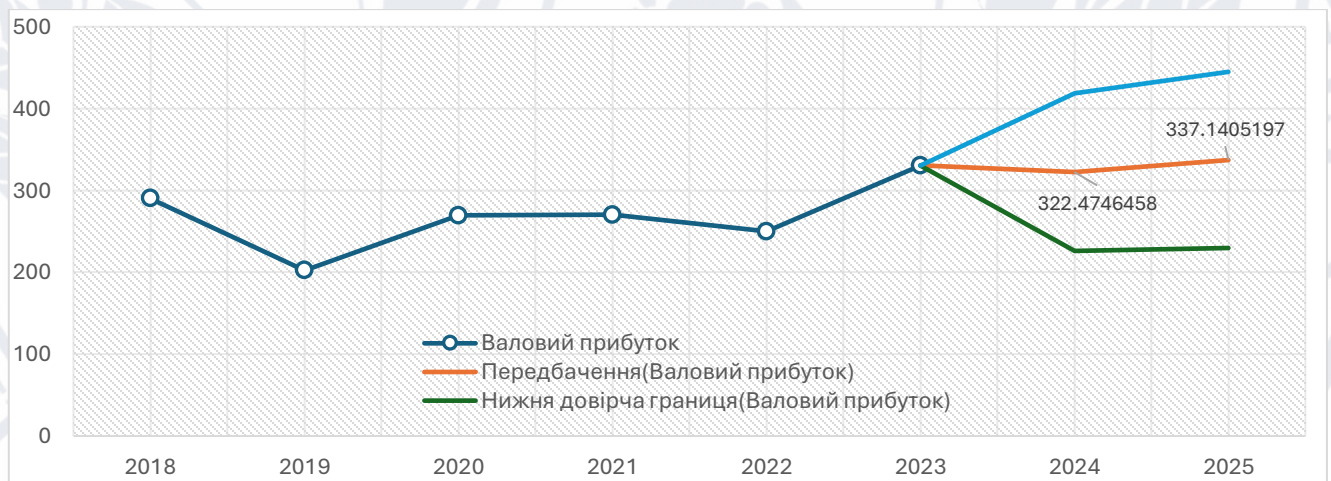


Рисунок 3.4 – Прогноз валового прибутку ТОВ «Агрона Фрут Україна» на 2024-2025 рр., млн. грн.

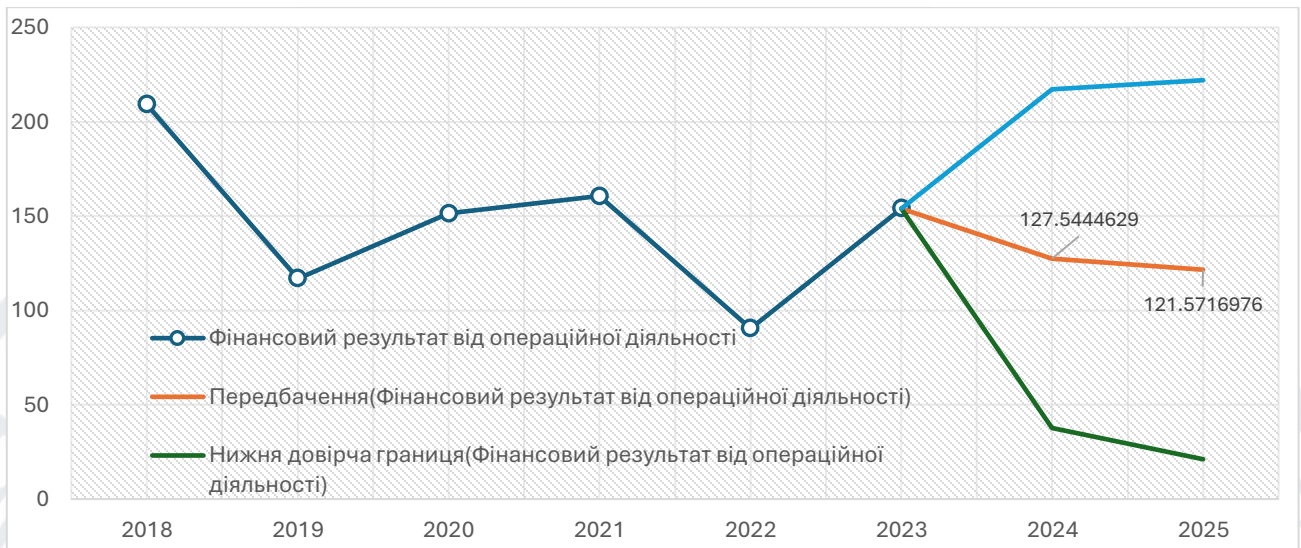


Рисунок 3.5 – Прогноз операційного прибутку ТОВ «Агрона Фрут Україна» на 2024-2025 рр., млн. грн.

Рис. 3.5 представляє спадну тенденцію операційного прибутку, за 2025 рік показник ЕВІТ може зменшитись на 6 млн. грн.



Рисунок 3.6 – Прогноз фінансового результату до оподаткування ТОВ «Агрона Фрут Україна» на 2024-2025 рр., млн. грн.

Дещо схожу траєкторію має динаміка фінансового результату до оподаткування (рис. 3.6), яку слід також порівняти з основним фінансовим результатом підприємства – чистим прибутком (рис. 3.7).

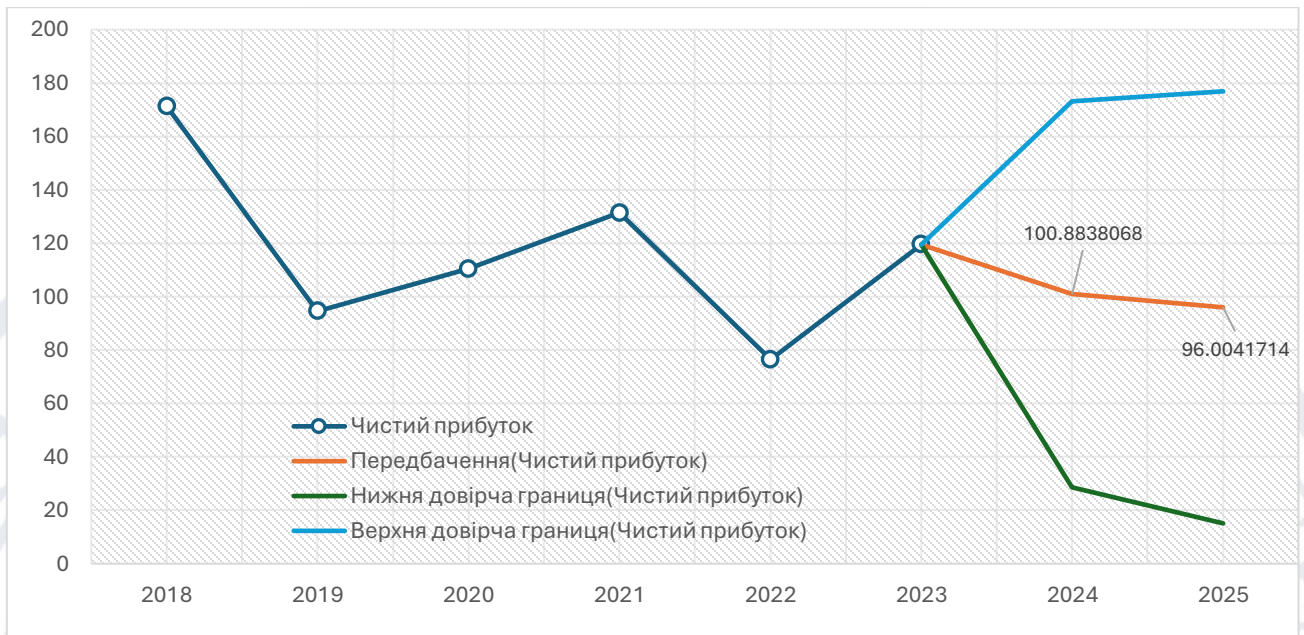


Рисунок 3.7 – Прогноз чистого прибутку ТОВ «Агрона Фрут Україна» на 2024-2025 рр., млн. грн.

Ці два графіки майже ідентичні, проте спостерігається поганий результат: у тому випадку, якщо здійсниться песимістичний сценарій, чистий прибуток ТОВ «Агрона Фрут Україна» складе лише 15,12 млн. грн. на кінець 2025 року.

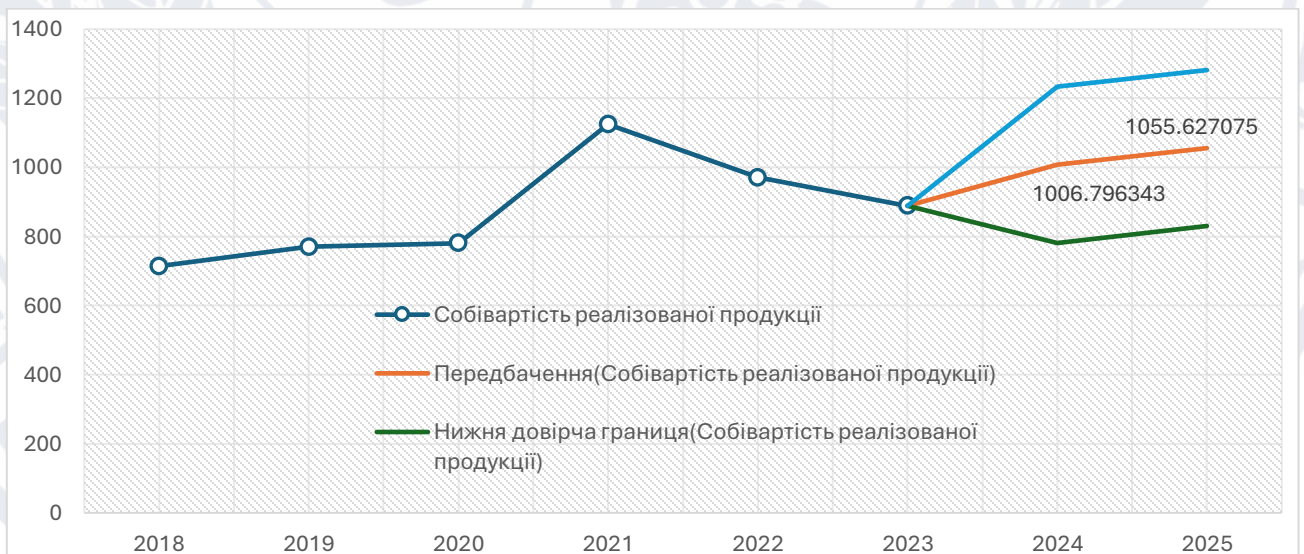


Рисунок 3.8 – Прогноз собівартості реалізованої продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна» на 2024-2025 рр., млн. грн.

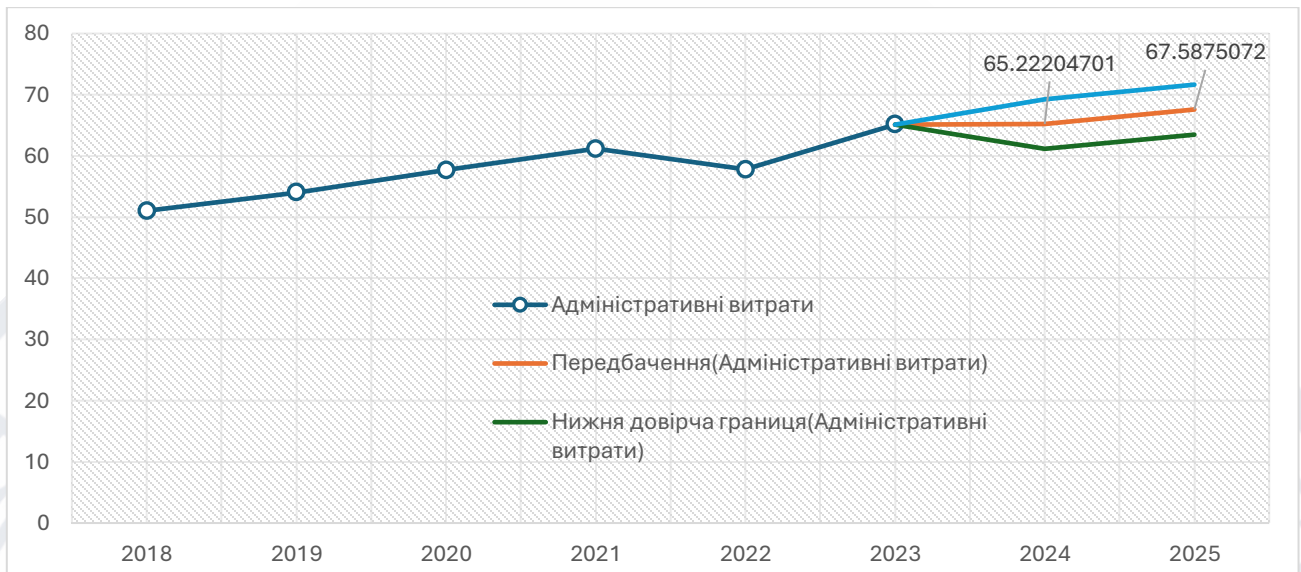


Рисунок 3.9 – Прогноз адміністративних витрат ТОВ «Агрона Фрут Україна» на 2024-2025 рр., млн. грн.

В якості негативних тенденцій при прогнозі показників діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» слід окреслити зростання собівартості продукції (рис. 3.8), адміністративних витрат (рис. 3.9), витрат на збут (рис. 3.10) та інших операційних витрат (рис. 3.11).

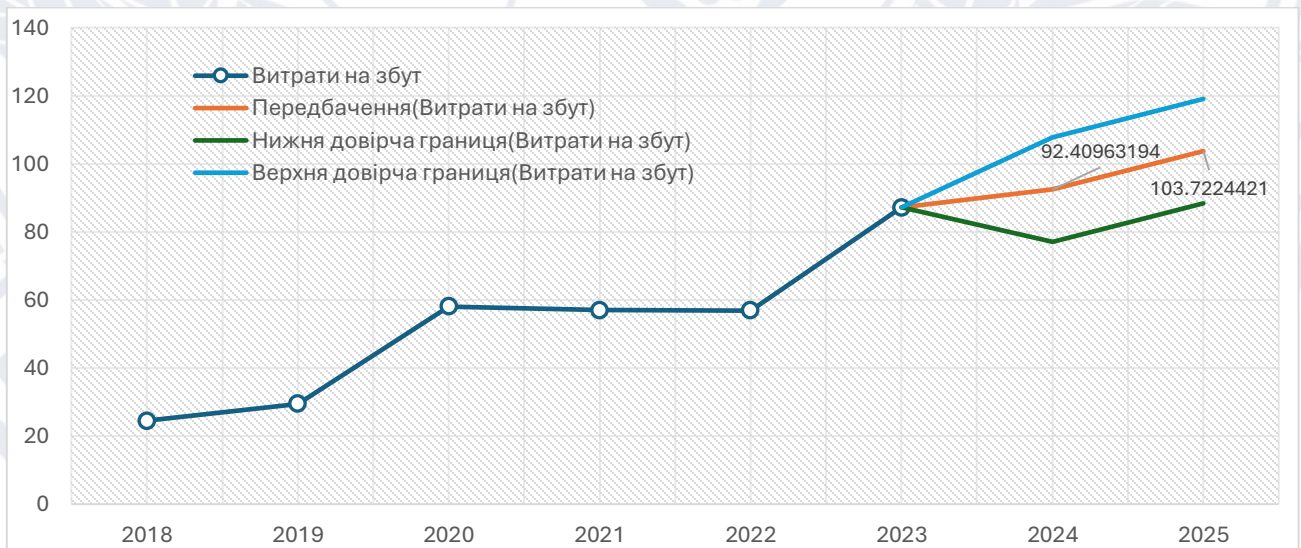


Рисунок 3.10 – Прогноз витрат на збут ТОВ «Агрона Фрут Україна» на 2024-2025 рр., млн. грн.

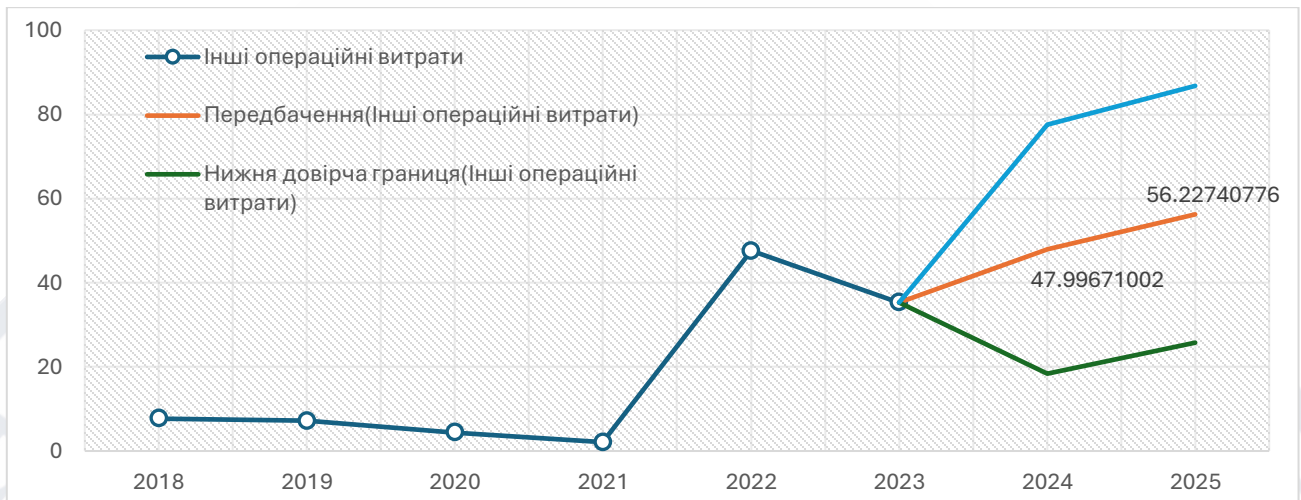


Рисунок 3.11 – Прогноз інших операційних витрат ТОВ «Агрона Фрут Україна» на 2024-2025 рр., млн. грн.

Для того, щоб зробити висновок щодо прогнозу витрат, маємо поррахувати темпи зростання витратних прогнозних показників ТОВ «Агрона Фрут Україна». Так, у 2025 році темп росту собівартості реалізованої продукції складе 105 %, темп росту адміністративних витрат має скласти 103,6 %, темп росту витрат на збут – 112 %, а темп росту прогнозних інших операційних витрат – 117 %. Наведені розрахунки свідчать про те, що найбільш стрімко розвиватимуться такі показники, як інші операційні витрати та витрати на збут.

Проте, для того, щоб уточнити, чи не пов'язано це з суттєвим збільшенням реалізації, варто порівняти отримані темпи зростання витрат з темпом росту чистого доходу та валового прибутку. У 2025 році прогнозний темп росту чистого доходу має скласти 104,6 %, що менше, ніж темп росту собівартості реалізованої продукції, що є дуже негативним. Темп росту валового прибутку має скласти 104,4 %, що перевищує темп росту адміністративних витрат, але є набагато меншим, ніж темп росту витрат на збут і темп росту інших операційних витрат, що теж оцінюється негативно. Показники операційного прибутку, прибутку до оподаткування та чистого прибутку мають тенденцію до спаду, що також є поганим.

3.2 Формування стратегії сталого розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Важливим аспектом функціонування підприємств є їхній сталий розвиток. Складові сталого розвитку, а саме екологічна, соціальна та економічна, мають бути органічно вписані у стратегію управління підприємством. Сталий розвиток може бути забезпечений лише за допомогою раціонального управління фінансовими, матеріальними, людськими, соціальними та природними ресурсами.

Сучасний етап еволюції концепції економічного зростання – це стратегія сталого розвитку підприємства, яка передбачає баланс між довкіллям, підприємством та суспільством. Так, згідно, з «Концепцією сталого розвитку» передбачено п'ять основних напрямів сталого розвитку, а саме: соціальні проблеми (люди), екологічні проблеми (планета), економічні проблеми (стабільність та процвітання). Звідси можна зробити висновок, що сталість – це постійність перебування в заданому стані, а розвиток – процес, що дозволяє покращити умови життя людей.

Формування стратегії сталого розвитку підприємства має бути вбудоване у стратегічне планування його розвитку, а поєднання сталих, стратегічних та інноваційних аспектів розвитку допоможе покращити ефективність діяльності підприємства.

Елементами стратегії сталого розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна» мають бути наступні: по-перше, місія ТОВ «Агрона Фрут Україна» має бути спрямована на ідеологію сталого розвитку підприємства; по-друге, цілі ТОВ «Агрона Фрут Україна» повинні орієнтуватися на гармонізацію економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємства; по-третє, необхідний аналіз економічних, соціальних та екологічних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу; по-четверте, необхідним для ТОВ «Агрона Фрут Україна» має бути оцінка стратегічних альтернатив фінансово-

економічного розвитку; по-п'яте, підприємство має вибирати стратегії, що забезпечують оптимальне співвідношення різних складових сталого розвитку; по-шосте, ТОВ «Агрона Фрут Україна» має ув'язувати стратегічні та оперативні плани сталого розвитку; й нарешті, останнім етапом має бути моніторинг реалізації стратегії сталого розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна» з метою виявлення драйверів зростання та показників і факторів, які гальмують сталий розвиток, а також розробки комплексу заходів з урахуванням проблемних аспектів і сильних сторін.

На щорічних зборах представників групи компаній «Агрона» 7.07.2023 року було представлено стратегію росту компанії, де в якості основних стратегічних пріоритетів запропоновано наступне:

1. На фоні зміни клімату і радикальних перетворень по ланцюжку створення вартості виробництва продуктів харчування – від сільського господарства до кінцевих клієнтів потрібно укріплення основного бізнесу за рахунок збільшення уваги до інновацій, комплексної орієнтації на клієнта і нових каналів продажів.
2. Розвиток нових зростаючих ринків і продуктових додатків на базі природної відновлювальної сировини.
3. Подальше просування продуктів ТОВ «Агрона Фрут Україна».
4. Досягнення чистих нульових викидів тепличних газів не пізніше 2050 року.
5. Інтенсивна робота над визначенням специфіки стратегічного й організаційного напрямків підприємства.
6. Покращення відносин з постачальниками і клієнтами, що побудовані на довірі, з доступом до сировини, нових моделей співробітництва, інноваційним розвитком.
7. Прихильність до всіх складових сталого розвитку та екологічної свідомості.

8. Подальше затвердження кліматичних цілей ТОВ «Агрона Фрут Україна» неурядовою ініціативою Science Based Targets-SBTi.
9. Зниження до 2030-2031 рр. викидів від власних виробничих операцій на 50 %.
10. Скорочення викидів у ланцюжку вартості на 34 %.
11. Інвестиції в ініціативи, спрямовані на зниження впливу на довкілля, підвищення ефективності використання ресурсів, просування сталої сільськогосподарської практики.
12. Підтримка стратегії зростання, орієнтованої на можливості місцевого ринку.
13. Довгострокові стабільні відносини з клієнтами і постачальниками.
14. Повага до зацікавлених сторін.
15. Зростання вартості компанії.
16. Пропозиція глобальним та регіональним клієнтам високої якості продукції, оптимального обслуговування та інноваційних ідей та досвіду розробки продуктів.
17. Контроль та управління ланцюжком створення вартості продукції від покупки сільськогосподарської сировини до виробництва отриманих проміжних товарів для промислових клієнтів.
18. Використання стратегічних ноу-хау через межі сегментів.
19. Баланс між екологічними, економічними та соціальними показниками діяльності підприємства.

Таким чином, враховуючи все наведене вище, можна виокремити наступні напрямки забезпечення сталого розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна» на найближчу перспективу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Напрямки забезпечення сталого розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Складові забезпечення сталого розвитку	Напрямки забезпечення сталого розвитку
Вуглецево-нейтральний бізнес до 2050 року	Скорочення до 2025 року споживання енергії на 5% за рахунок максимального підвищення ефективності процесів та збереження ресурсів
	Досягнення вуглецевої нейтральності до 2040 року
	Досягнення вуглецевої нейтральності по всьому ланцюжку створення вартості до 2050 року
Захист води	Скорочення до 2025 року споживання води на 5% в усіх операціях за рахунок максимального підвищення ефективності процесів і збереження ресурсів
	Впровадження ефективних практик управління водними ризиками
	Превентивні заходи в ланцюжку поставок відповідно до аналізу кліматичних сценаріїв до 2030 року
Захист біорізноманіття	Впровадження практик відновлювального сільського господарства як стандарту для фруктової галузі
	Розробка концепції відновлювального сільського господарства для 3 видів фруктів до 2025 року
	Пілотні проекти та практики відновлювального сільського господарства до 2030 року
	Збільшення внеску відновлення біорізноманіття щороку до 2030 року у 2 рази
Управління відходами	Зменшення втрат харчових продуктів та відходів на усьому ланцюжку створення вартості
	Досягнення нульового рівня відходів на звалищах до 2025 року
	Сприяння скорочення в 2 рази втрат та відходів харчових продуктів до 2030 року шляхом активної підтримки ініціативи 10 x 20 x 30
	Прагнення до 100% циркулярної упаковки до 2030 року
Стале постачання	Отримання фруктів з екологічно чистих та прозорих джерел
	Перехід на 100% фермерської сировини до 2025 року
	Отримання срібного стандарту FSA для 32 % фруктів до 2026 року
	Отримання срібного стандарту FSA для 100 % фруктів до 2040 року
	Реєстрація всіх постачальників фруктів на SEDEX до 2025 року
	Розробка та впровадження керівних принципів прийняття рішень щодо сталих закупівель до 2025 року
Корпоративна та соціальна відповідальність	Зниження коефіцієнту втрачених днів до 10,5 до 2025 року
	Зниження коефіцієнту травматизму до 0,8 до 2025 року
	Реєстрація всіх операцій на SEDEX до 2025 року
	Проведення аудиту на відповідність соціальним стандартам
Розвиток громад	Зміцнення культури сталого розвитку серед співробітників за допомогою реальних дій на місцях до 2025 року
	Побудова стратегічних партнерств для підтримки фермерських громад вздовж ланцюжка створення вартості до 2030 року

Таким чином, саме стратегія є тим документом та інструментом, що дозволяє будь-якому підприємству визначати напрям своєї діяльності, цільові орієнтири та розробляти план заходів щодо досягнення поставлених цілей, а також підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності.

Сьогодні світ активізує процеси сталого розвитку, розуміючи, що для забезпечення потреб суспільства традиційної лінійної економіки вже замало, оскільки ця модель, що передбачає цикл «видобування та переробка ресурсів» - «виробництво» - «використання» - «відходи», призводить до загострення екологічних проблем та збіднення природних ресурсів у всьому світі. У результаті різкого зростання обсягів відходів актуальним є питання збирання та переробки відходів, тож майже кожне підприємство сьогодні турбується щодо упаковки свого продукту. Так, сьогодні у світовому океані знаходиться близько 13 млн тон пластика (4% маси), а витрати на очищення водойм складають біля 8 млрд дол. на рік. Саме тому твіт дедалі більше зосереджується на перевагах циркулярної економіки, а багато провідних держав світу, зокрема Європейський Союз, підвищують ефективність діяльності та конкурентоспроможність завдяки успішній адаптації циркулярних моделей, основними з яких є наступні (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Характеристика основних моделей циркулярної економіки

<i>Стратегія</i>	<i>Характеристика</i>
Товар як послуга	Заміняє традиційні моделі збуту товару продажем послуг
Спільне користування	Наприклад, Uber, Airbnb, BlaBlaCar
Дизайн майбутнього	Виробництво товарів із заміною матеріалів переробки, що допомагає зменшити використання нових ресурсів і знижує обсяг відходів
Переробка відходів	Відходи однієї компанії є ресурсами для іншої
Повторне використання у споживанні	Продовження життєвого циклу продукту за допомогою оптимізації обслуговування
Повторне використання у виробництві	Використані продукти стають частиною нових товарів
Переробка	Відходи переробляються і використовуються повторно

Програма розвитку ООН надає нашій країні всіляку підтримку для подальшого впровадження цілей сталого розвитку та забезпечує вагомий внесок

у ліквідацію наслідків змін клімату, розвиток стійкої та низьковуглецевої економіки, надає підтримку уряду та парламенту у розробленні законодавства у сфері охорони довкілля, тому наразі перед ТОВ «Агрона Фрут України» немає перешкод в плані подальшого впровадження засад сталого розвитку.

Від досягнення цілей сталого розвитку є велика кількість переваг, які можна розділити на переваги для суспільства і бізнесу:

1. Для суспільства: використання суттєвого впливу бізнесу на забезпечення економічного зростання, підвищення продуктивності праці та створення робочих місць; доступ до інновацій приватного сектора щодо бізнес-процесів; створення можливостей для досягнення масштабу за рахунок використання знань щодо розробки бізнес-моделей; поєднання інвестицій державного сектора в межах державної допомоги; доступ до додаткових інвестицій; створення альянсів.

2. Забезпечення довгострокового процвітання бізнесу; визначення та ефективне управління ризиками та витратами; створення репутації, стратегічне позиціонування на ринку; зміцнення відносин з працівниками та стейкхолдерами; створення доступу до нових ринків; співставлення ділової активності з баченням лідерства підприємства.

Управління сталим розвитком підприємства має забезпечувати стан рівноваги між внутрішніми цілями ТОВ «Агрона Фрут Україна» і зовнішніми викликами з оточення й ринкового середовища. Підприємству слід зорієнтуватися на трьох складових розвитку: smart-економіка, smart-екологія, smart-суспільство. Одним з найважливіших факторів забезпечення сталого розвитку мають стати проривні інновації, а головною метою – безпека для суспільства й майбутніх поколінь. При цьому вся діяльність ТОВ «Агрона Фрут Україна» має здійснюватися на основі взаємного співробітництва (рис. 3.12).

Сьогодні Україна має долучитися до впровадження циркулярних принципів, що сприятиме формуванню чистого довкілля та справедливої економіки.

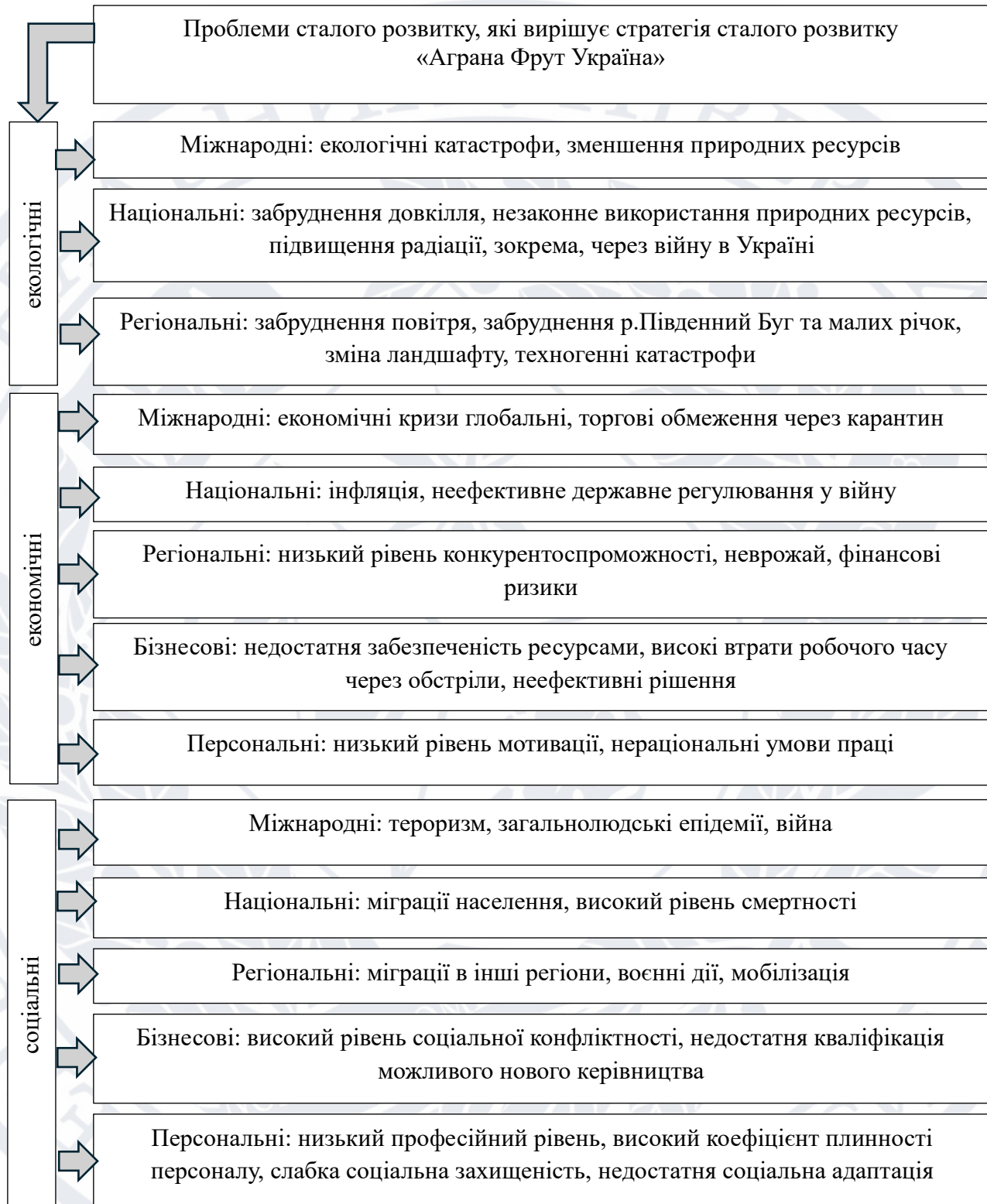


Рисунок 3.12 – Розв’язання комплексу проблем за допомогою стратегії сталого розвитку «Агрона Фрут Україна»

Джерело: запропоновано автором

Сьогодні Україна: по-перше, є другим найбільшим постачальником органічної продукції до ЄС, а 70% її експорту органічної продукції здійснюється до ЄС; по-друге, займає 10 місце в Європі за обсягами земель з органічним статусом; по-третє, в Україні нижчий рівень викидів вуглецю та нижчий рівень використання пестицидів. Від реалізації цілей стратегічного розвитку бізнес отримує певні конкурентні переваги, зокрема:

Ціль 1 «Подолання бідності» – зростання споживчого попиту, зростання існуючих ринків, створення нових ринків, зростання робочої сили.

Ціль 2 «Подолання голоду» – зростання споживчого попиту на різні види продукції, створення нових ринків, можливості трансферу передових технологій, зростання робочої сили.

Ціль 3 «Міцне здоров'я» – зростання споживчого попиту, зростання робочої сили, перспективи реалізації нових проєктів у сфері охорони здоров'я.

Ціль 4 – «Якісна освіта» – зростання рівня кваліфікації робочої сили, нові послуги та інноваційні рішення в освіті.

Ціль 5 – «Гендерна рівність» – збільшення робочої сили, поліпшення якості робочої сили, зростання попиту на товари з боку жінок.

Ціль 6 – «Чиста вода на належні санітарні умови» – нарощування працездатного населення, поліпшення показників здоров'я нації, скорочення ризиків, додаткові можливості розвитку ринків.

Ціль 7 – «Доступна та чиста енергія» – трансфер передових технологій, розширення поставок обладнання, зниження витрат, отримання податкових пільг.

Ціль 8 – «Гідна праця та економічне зростання» – зниження соціально-економічних, політичних та валютних ризиків, стабільний споживчий попит, нові робочі місця.

Ціль 9 – «Інновації та інфраструктура» – можливість локалізації виробництва, створення нових продуктів, підвищення продуктивності ринків, можливості виходу місцевих компаній.

Ціль 10 – «Скорочення нерівності» – зростання платоспроможного попиту, залучення широких верств населення до трудової діяльності, зниження соціальної напруги в регіоні.

Ціль 11 – «Сталий розвиток міст і громад» – нові ринкові ніші, скорочення екологічних і соціальних ризиків, перспективи реалізації спільних проєктів.

Ціль 12 – «Відповідальне споживання» – виробництво екологічно чистих і сертифікованих товарів.

Ціль 13 – «Пом'якшення наслідків зміни клімату» – довгостроковий доступ до ресурсів і природного капіталу.

Ціль 14 – «Збереження морських ресурсів» – раціональне управління ресурсами.

Ціль 15 – «Захист та відновлення екосистем суші» – лояльність з боку соціально та екологічно відповідальних споживачів.

Ціль 16 – «Мир, справедливість та сильні інститути» – зниження інституціональних і соціальних ризиків.

Ціль 17 – «Партнерство заради сталого розвитку» – встановлення міцних і довірчих зв'язків з різними групами стейкхолдерів, перспективи створення і реалізації спільних взаємовигідних проєктів.

Слід зазначити, що найчастіше українські підприємства впроваджують практики, проєкти, програми, що стосуються трьох цілей: гідна праця та економічне зростання (Ціль 8); якісна освіта (Ціль 4); міцне здоров'я і благополуччя (ціль 3), проте для ТОВ «Агрона Фрут Україна» важливими залишаються і мають бути далі наступні: подолання бідності (ціль 1); подолання голоду, розвиток сільського господарства (ціль 2); гендерна рівність (ціль 5); чиста вода та належні санітарні умови (ціль 6); інновації та інфраструктура (ціль 9); відповідальне споживання та виробництво (ціль 12).

Висновки за розділом 3

Сталий розвиток підприємства є складним комплексним поняттям, багатоаспектність якого визначається його роллю у господарській діяльності. Сучасні умови розвитку бізнесу наголошують на питаннях, пов'язаних з забезпеченням ефективності діяльності підприємств.

Починаючи з 2024 року чинності набули міжнародні стандарти IFRS S1 «Загальні вимоги до розкриття фінансової інформації, пов'язаної зі стійким розвитком» та IFRS S2 «Розкриття інформації, пов'язаної з кліматом», а також Директива 2564 про корпоративну звітність у сфері сталого розвитку, тож з поточного року усі країни Європейського Союзу повинні використовувати єдині стандарти звітності зі сталого розвитку. Ці документи встановили однакові для всіх країн Європейського Союзу вимоги до розкриття інформації з питань сталого розвитку.

Аналіз дозволив виявити, що ТОВ «Агрона Фрут Україна» має на своєму сайті вкладення «Сталий розвиток», яке, у свою чергу, підрозділяється на складові, проте варто було б розставити акценти за наступними категоріями: «Інформація про відповідність стандартам», «Екологічні питання: зміна клімату», «Забруднення», «Біорізноманіття та екосистеми», «Використання ресурсів та циркулярна економіка», «Соціальні питання», «Кадрова політика», «Споживачі та кінцеві користувачі», «Корпоративна етика», «Корупція та хабарництво».

Сталий розвиток ТОВ «Агрона Фрут Україна» передбачає розбудову системи ефективного управління, що базується на системоутворюючих принципах (постановки цілей, ієрархічності, системності, компетентності, адаптивності, зворотного зв'язку, цілісності, надійності, інформованості, сприйнятливості) та часткових принципах (взаємозалежності підсистем, прибутковості, пріоритетності кінцевої цілі, досягнення стійкої динаміки, забезпечення прав людини, відкритої взаємодії, зниження ризиків, дотримання правових і міжнародних норм).

ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи розкрито теоретичні засади сталого розвитку підприємства, зокрема розглянуто економічну сутність підприємства, охарактеризовано ознаки підприємства, детально описано всі організаційно-правові форми підприємства, надано класифікацію підприємства за кількістю засновників, видами економічної діяльності, формою власності, рівнем спеціалізації, розмірами, цілісністю, метою діяльності, приналежністю капіталу, ідеєю створення та наймом.

Розглянуто параметричні характеристики сталого розвитку підприємства, доведено, що оптимальною моделлю соціально-економічного розвитку суспільства сьогодні вважається сталий розвиток, що пов'язує питання з екологічними, економічними (управлінськими) та соціальними проблемами.

Розкрито історію впровадження сталого розвитку підприємства та погляди науковців на економічну сутність даного терміну, наведено рейтинг регіонів України за інтегральним показником «Ціль 11 сталого розвитку», виявлено, що Вінницька область, де знаходиться ТОВ «Агрона Фрут Україна», посідає 20 місце серед 25 регіонів України, що є незадовільним показником. Описано принципи сталого розвитку підприємства, охарактеризовано методичні підходи до кількісної оцінки сталого розвитку підприємства, зокрема збалансований та індикативний підходи.

Розглянуто ініціативи ООН щодо звітування підприємств по сталому розвитку. Детально охарактеризовано цілі сталого розвитку і принципи Глобального договору ООН. Описані положення Стратегії запровадження підприємствами України звітності за сталого розвитку. Представлено моделі участі підприємства у досягненні глобальних цілей сталого розвитку: «Аутсайдер», «Активіст», «Контрибутор», «Активний контрибутор» та

специфічні типи сталого розвитку підприємства: «Драйвер», «Саппортер», «Інтегратор».

Наведено результати аналітичного досліджування методом опитування щодо Індексу сталого розвитку. Доведено, що агробізнес сьогодні активно розвивається попри воєнні дії в країні.

У другому розділі магістерської роботи проаналізовано забезпеченість сталого розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна». Описано загальну характеристику підприємства та основні показники господарської діяльності. Охарактеризовано ринки, на яких працює ТОВ «Агрона Фрут Україна», доведено, що компанія намагається знижувати викиди, відходи та застосовувати упаковку, що не шкодить довкіллю. Описано категорії продуктів ТОВ «Агрона Фрут Україна», представлено основні етапи розвитку підприємства.

Виконано аналіз економічного потенціалу ТОВ «Агрона Фрут Україна», зокрема проаналізовано структуру активів, власного капіталу, дебіторської та кредиторської заборгованості, фінансових результатів, зокрема чистого доходу, валового прибутку, операційного прибутку, фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку; собівартості, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат. Зроблено порівняльний оціночний аналіз фінансово-економічного потенціалу ТОВ «Агрона Фрут Україна» та з'ясовано, що підприємство є прибутковим та рентабельним на сьогодні, хоча у зв'язку з воєнними діями в Україні ситуація з показниками на підприємстві дещо погіршилась у динаміці.

Проаналізовано стратегічні цілі Групи «Агрона» згідно з Agrana Next Level за трьома складовими. Оцінено стан забезпеченості сталого розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна» та напрями забезпечення сталого розвитку.

У третьому розділі магістерської роботи розкрито рекомендації з управління сталим розвитком ТОВ «Агрона Фрут Україна». Виконано прогноз розвитку підприємства за основними показниками, такими як дебіторська та

кредиторська заборгованість, чистий дохід, валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до оподаткування, чистий прибуток, собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати.

Розглянуто варіанти удосконалення стратегії сталого розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна», описано стратегічні пріоритети підприємства. Доведено, що місія ТОВ «Агрона Фрут Україна» має бути спрямована на ідеологію сталого розвитку підприємства; цілі ТОВ «Агрона Фрут Україна» повинні орієнтуватися на гармонізацію економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємства; необхідний аналіз економічних, соціальних та екологічних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу; необхідним для ТОВ «Агрона Фрут Україна» має бути оцінка стратегічних альтернатив фінансово-економічного розвитку; підприємство має вибирати стратегії, що забезпечують оптимальне співвідношення різних складових сталого розвитку; ТОВ «Агрона Фрут Україна» має ув'язувати стратегічні та оперативні плани сталого розвитку; обов'язковим має бути моніторинг реалізації стратегії сталого розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна» з метою виявлення драйверів зростання та показників і факторів, які гальмують сталий розвиток, а також розробки комплексу заходів з урахуванням проблемних аспектів і сильних сторін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агрона Україна: Офіційний сайт. URL: <https://ua.agrana.com/pro-nas/agrana-v-ukrajini>
2. Андронік О.Л., Клочковський О.В., Солоненко Ю.В. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку національної економіки. *Економіка і організація управління*. №3 (55). 2024.
3. Андронік О.Л., Криворучко Д.М. Управління в умовах швидких інновацій та зовнішніх факторів в автомобільній галузі. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. №4 (83). С. 119-127
4. Ахновська І.О., Ельхададд А. Роль та місце релокованого бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. №190. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-67>
5. Ахновська І., Бондаренко Р. Технологічні тренди як ключовий фактор інноваційного розвитку: аналіз сучасних тенденцій. *Управління змінами та інновації*. 2024. №11. pp. 10-15. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/151>
6. Ахновська І.О., Болгов В.Є. Управління людським капіталом бізнес-спільноти в умовах економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. С. 63-67. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2590>
7. Ахновська І.О., Болгов В.Є. Регулювання ринку прородної монополії в умовах економіки знань. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №8. С. 161-167. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-27> URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/170>
8. Ахновська І.О., Бондаренко Р.М. Науково-методичні підходи до визначення диджиталізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №

6. DOI: 10.32782/dees.6-12. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/170>
9. Бойко О. Як бізнес інвестує у сталий розвиток та чим може допомогти держава? *Економічна правда*. 29.11.2021. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/11/29/680231/>
10. Васильчук І.П. Оцінка діяльності корпорацій в контексті сталого розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 2. С. 39–44.
11. Гарбар В.В. Теоретичні основи забезпечення сталого розвитку фермерських господарств. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2012. Вип. 81(2). С. 177–183.
12. Германюк Н. «Агрона Фрут»: інноваційний досвід розвитку АПК в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. №4. https://www.researchgate.net/publication/381791724_AGRANA_FRUT_INNOVACIJNIJ_DOSVID_ROZVITKU_APK_V_UKRAINI
13. Глинська А.Є. Особливості сталого розвитку систем в залежності від їх масштабності. *Вісник ХНУ*. 2006. № 4. Т. 3. С. 159–161
14. Глобальні тенденції 2030: альтернативні світи. URL: https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf
15. Горбаль Н., Пліш І. Циркулярні бізнес-моделі для сталого розвитку українських підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2021. Т.5. №1. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/semi/vsi-vypusky/tom-5-nomer-1-2021/cyrkulyarni-biznes-modeli-dlya-stalogo-rozvytku-ukrayinskyh>
16. Гречко А.В., Очеретяна О.В. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». *Підприємництво та інновації*. 2020. №15. С.37-41. <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/382/371>

17. Грицина Л. Принципи сталого розвитку підприємств: порівняльний аналіз. *Економічний дискурс*. 2017. №1. 33–41. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/127289>
18. Дем'яненко Т.І. Сталий розвиток вітчизняних підприємств в сучасних економічних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2020. Т.31(70). №2. С. 185-188. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_1/32.pdf
19. Десять принципів Глобального Договору ООН. URL: <https://globalcompact.org.ua/desjat-principiv-gd-oon/>
20. Етапи виникнення та становлення концепції збалансованого розвитку. URL: <http://www.sd4ua.org/shho-take-stalij-rozvitok/istoriya/>
21. Каминський П.Д. Удосконалення механізму сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільної кон'юнктури : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 ; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2004. 22 с.
22. Коваленко Ю.О. Підходи щодо оцінки сталого розвитку регіонів на основі соціо-еколого-економічних показників. *Менеджер*. Серія: Економіка. 2020. № 3 (88). С. 45—55. URL: https://www.researchgate.net/publication/350402706_PIDHODI_SODO_OCINKI_S_TALOGO_ROZVITKU_REGIONIV_NA_OSNOVI_SOCIOEKOLOGO-EKONOMICNIH_POKAZNIKIV
23. Клочковська В.О., Клочковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*. 2023. №1 (49). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.9>
24. Клочковський О.В., Клочковська В.О., Олійник Л.В. Актуалізація проблеми макроекономічної безпеки національної економіки України в умовах

війни. *Економіка і організація управління*. Вінниця, № 3, 2023 р. С.52-55 DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.6>

25. Козловський С. В. Роль стратегічного економічного потенціалу в управлінні факторами розвитку сучасних економічних систем. *Економіка та держава*. 2010. № 2. С. 55-58.

26. Кордон Д. Г. Сталий розвиток підприємства: параметричні характеристики. Праці XXIV Міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» 3.12.2024 р. у Донецькому національному університеті імені Василя Стуса, м. Вінниця.

27. Костенюк Ю. Б. Оцінювання потенціалу розвитку малого підприємництва України. *Статистика України*. 2022. № 3–4. С. 45–56. DOI: 10.31767/su.3-4(98-99)2022.03-04.XX

28. Костенюк Ю.Б., Ткаченко М.О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. *Вісник економічної науки України*. №2. 2021. С. 161-168. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).161-168](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).161-168)

29. Костенюк Ю.Б., Лазоренко О.Ю. Стратегічний аналіз підприємства аграрного сектору. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. №6 (324). С. 199-208. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-33>

30. Кравченко В.О. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. №65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4466/4405>

31. Куценко В., Гаращук О., Топчій О. Пріоритетні напрями та принципи реалізації державної політики щодо забезпечення сталого розвитку. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2019. С. 40—47. URL: https://www.researchgate.net/publication/383187608_STALIY_ROZVITOK_V_SUCASNIH_UMOVAH_SUTNISNO-

ZMISTOVNA_HARAKTERISTIKA_TA_TEORETIKO-
METODOLOGICNI_ZASADI?_share=1

32. Лакас В. Сталий розвиток в сучасних умовах: сутнісно-змістовна характеристика та теоретико-методологічні засади. *Агросвіт*. 2024. №16. URL: <https://orcid.org/0000-0002-1069-0792>

33. Лема О.І., Матковський О.А., Коваль О.Р., Сярий І.В. Сталий розвиток аграрних підприємств в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2023. №2(9). С. 289-296. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32730/menedzhment223maket-289-296.pdf>

34. Мануилов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. No 2. С. 60 – 64. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a10.pdf

35. Нечипорук Л. Страхова підтримка сталого розвитку економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №2. С.195-199. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/960/919>

36. Озеран А. Інформація про сталий розвиток у звіті про управління. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №2. С.282-287. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/975/934>

37. Олійник Л. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. URL:<https://periodicals.karazin.ua/socceconom/article/view/18248>

38. Олійник Л., Матвійчук Л., Трансформація податкової системи України: нові виклики для бізнесу. *Інвестиції: Практика та досвід*. № 11, 2023. С 31-36. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.11.31>

39. Олійник Л. В. Електронна комерція як новий формат підприємницької діяльності. *Modern Economics*. 2020. № 20(2020). С. 175-180. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/e-commerce-as-a-new-format/>
40. Олійник, Л., Трегубов О., Ключковська В. Креативна економіка як фактор розвитку туристичної галузі: світові практики та перспективи для України. *Економіка та суспільство*. 2024. №65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-105>
41. Панчишин, Т., & Вдовин, М. Компоненти сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах суспільно-політичних викликів. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-23>
42. Пашкевич М. С., Лі Гуаньнань Теоретичне обґрунтування моделей участі підприємств у досягненні глобальних цілей сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 184–190. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-184-190>
43. Підприємництво. Частина 1: Навч.посібник. [Андронік О.Л., Ахновська І.О., Болгов В.Є. та ін.]; під заг. ред. О.С.Трегубова. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. 540 с.
44. Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: поняття і види. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 88. С. 75–81.
45. Рекламна брошура Аграна Фрут Вінниця. URL: https://ua.agrana.com/fileadmin/inhalte/ukraine/2023/AGRANA_fruit_UA.pdf
46. Сайт компанії Аграна. URL: <https://www.agrana.com/en/products/overview>
47. Свистун К.О. Генезис поняття «сталий розвиток» та підходи до його запровадження. *Молодий вчений*. 2017. № 2. С. 326–333.

48. Сизоненко О.А. Механізм забезпечення сталого розвитку в системі управління металургійним підприємством : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2009. 20 с.
49. Солоненко Ю. В. Сімейний бізнес, сім'я, бізнес-сім'я: окреслення сутностей у площині наукових досліджень. *Економіка і організація управління*. 2021. №2 (42). С. 115–131.
50. Солоненко Ю. В. Сімейний бізнес: порівняння з несімейним, ключові відмінності та особливості функціонування. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71. № 4. С. 140-150.
51. Солоненко Ю. В. Фестивалі вуличної їжі як елемент туристичної дестинації. *Економіка і організація управління*. 2021. №4 (44). С. 242-255.
52. Солоненко Ю.В., Криворучко Д.М. Стан та сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу в світі за впливу зовнішніх факторів. *Галицький економічний вісник*. № 4 (83). 2023. С. 130-140.
53. Солоненко Ю. В., Панасюк П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. № 3 (82). 2023. С. 190-200.
54. Сталий розвиток суспільства: роль освіти. Путівник. В. Підліснюк та ін. Видавництво СПД «Ковальчук», 2005. 88 с.
55. Тарнапольська Н.А., Шаран А.О., Кулик Ю.Л. Проблеми конкурентоспроможності ТОВ «Агрона Фрут Україна» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2014. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3702>
56. Томчук О., Трегубов О., Андронік О. Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-42>

57. Трегубов О.С. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №1. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71
58. Трегубов О. С. Управління бізнес-процесами навч. посіб. для здобувачів вищої освіти. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. 85 с.
59. Турчак В., Омельченко О., Слободянюк Ю. Розробка проєкту покращення системи удосконалення менеджменту на підприємстві. Подільський науковий вісник. 2024. №2(30). URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1979198>
60. Уряд схвалив Стратегію запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку. Дія Бізнес. 21.10.2024. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-stratehiiu-zaprovadzhennia-pidpriemstvamy-zvitnosti-zi-staloho-rozvytku>
61. Фінансова звітність ТОВ «Агрона Фрут Україна». URL: <https://clarity-project.info/edr/20118399/finances>
62. Холявко Н.І., Жаворонок А.В., Попело О.В., Колоток М.О. Вплив вищої освіти на сталий розвиток національної економіки. *Economic Synergy*. 2022. № 1—2. С. 141—153. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-1;2-11>
63. Цілі сталого розвитку. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>
64. Яцишина І.В. Стратегічні засади реалізації цілей сталого розвитку підприємствами в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. №12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.10
65. Dluhopolskyi, O., Simakhova, A., Zatonatska, T., Kozlovskyi, S., Oleksiv, I., Baltgailis, J. (2021). Potential of virtual reality in the current digital society: economic perspectives, Abstracts of 11th International Conference on «Advanced Computer Information Technologies» (September 15-17, 2021), Deggendorf, Germany. 2021. 753 p., pp. 360-363.

66. Kholiavko, N., Zhavoronok, A., Marych, M., Viknianska, A., Kozlovskyi, S., Herasymiuk, K. (2020). Countries disposition in the global scientific and educational area: management and clustering, *International Journal of Management*, Vol. 11(5), pp. 400-415. https://iaeme.com/Home/article_id/IJM_11_05_039
67. Kozlovskyi, A., Bilenko, D., Kozlovskyi, S., Lavrov, R., Skydan, O., Ivanyuta, N. (2020). Determination of the risk-free rate of return on an investment efficiency based on the fractal markets hypothesis, *Forum Scientiae Oeconomia*, Vol. 8(3), pp. 61-72. <http://ojs.wsb.edu.pl/index.php/fso/article/view/316/247>
68. Kozlovskyi, S., Grynyuk, R., Baidala, V., Burdiak, V., Bakun, Y. (2019). Economic security management of Ukraine in conditions of European integration, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 15. № 3, pp. 137-153. <http://dx.doi.org/10.14254/1800-5845/2019.15-3.10>
69. Sydorenko V., Akhnovska I., Smirnov S., Verbovskyi I., Melnychuk O. Improvement of higher education: how to bridge the digital divide during the transformation. *Journal of Education and Learning*. Vol. 18. No. 3. 2024. pp. 993-1006. DOI: <https://doi.org/10.11591/edulearn.v18i3.21078>