

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СТРАТЕГІЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

(на матеріалах ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ», Одеська обл.)

Студента 5 курсу, 3з групи,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини», освітньої
програми «Міжнародний бізнес»

підпис

Кравченко
Володимира
Андрійовича

Науковий керівник
канд. екон. наук, доцент

підпис

Ладиченко Катерина
Іллівна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук, доцент

підпис

Лежепьокова Вікторія
Геннадіївна

Київ 2023

АНОТАЦІЯ

Кравченко В.А. Стратегія міжнародної діяльності сільськогосподарського підприємства (на матеріалах ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ», м. Одеська обл.).

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу формування та реалізації стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарського підприємства.

У першому розділі досліджено сутність та принципи формування стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств. Систематизовано існуючі підходи до визначення сутності поняття «стратегія міжнародної діяльності». Встановлено, що стратегія міжнародної діяльності підприємства є елементом системи стратегічного планування підприємства. Обґрунтовано, що стратегічним напрямком розвитку підприємства є експортний, у той час як доходів імпорту, зовнішні комунікації та маркетинг виконують функцію підтримки для стимулювання експорту.

Другий розділ присвячено оцінці сприятливості бізнес-середовища для зміни стратегії міжнародної діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» та обґрунтуванню пріоритетів вдосконалення стратегії міжнародної діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ». Сформовано напрями вдосконалення стратегії міжнародної діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ», а також здійснено прогнозну оцінку наслідків їх реалізації для підприємства.

Ключові слова: стратегія експорту, міжнародна діяльність, сільськогосподарський ринок, рослинні заміники продукції тваринництва.

ANNOTATION

Kravchenko V.A. International activity strategy of an agricultural enterprise (based on the materials of the FG "UKRLANDFARMING", Odesa region).

The final qualifying paper is devoted to the research of the formation and implementation processes of the international activity strategy of the agricultural enterprise.

The first chapter examines the essence and principles of international activity strategy's development at agricultural enterprises. The existing approaches to defining the essence of the concept of "strategy of international activity" were systematized. It was established that the strategy of the international activity is an element of the strategic planning system of the enterprise. It is substantiated that the strategic direction of the enterprise's development is export, while import, external communications and marketing perform a support function to stimulate export.

The second section is devoted to the assessment of the business environment's favorability for changing the strategy of international activity of FG "UKRLANDFARMING" and the justification of priorities for improving the strategy of its international activity. Directions for improving the strategy of the international activity of FG "UKRLANDFARMING" were formed, and a forecast assessment of the consequences of their implementation for the enterprise was also carried out.

Key words: export strategy, international activity, agricultural market, vegetable substitutes for livestock products.

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права, Кафедра світової економіки
Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини», ОП «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.

«__» _____ 2023 р

Завдання

на випускний кваліфікаційний проект (роботу) студентіві

Кравченко Володимира Андрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускного кваліфікаційного проекту (роботи)
Стратегія міжнародної діяльності сільськогосподарського підприємства
(на матеріалах ФГ”УКРЛЕНДФАРМІНГ”, Одеська обл.)

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Строк здачі студентом закінченого проекту (роботи)

3. Цільова установка та вихідні дані до проекту (роботи)

Мета проекту (роботи)

Метою роботи є визначення теоретичних засад та формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарського підприємства

Об’єкт дослідження - процес формування та реалізації стратегії міжнародної діяльності підприємства

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні аспекти стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарського підприємства.

4. Перелік графічного матеріалу

Рисунків - 8

Таблиць - 8

5. Консультанти по проекту (роботі) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускного кваліфікаційного проекту (роботи) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ»

1.1. Сутність та принципи формування стратегії міжнародної діяльності
сільськогосподарських підприємств

1.2. Дослідження стратегії міжнародної діяльності
ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ»

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ
МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Оцінка сприятливості бізнес-середовища для зміни стратегії
міжнародної діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ»

2.2. Пріоритети вдосконалення стратегії міжнародної діяльності ФГ
«УКРЛЕНДФАРМІНГ»

Висновки до розділу 2

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

7. Календарний план виконання проекту (роботи)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.11.2022	20.11.2022
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 10.12.2022	04.12.2022
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 10.01.2023	10.01.2023
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 20.01.2023	16.01.2023
5	Подача готової ВКР науковому керівнику	до 26.01.2023	27.01.2023
6	Подача готової ВКР на кафедру	до 30.01.2023	03.02.2023
7	Попередній захист ВКР	30.01 – 10.02.2023	07.02.2023
8	Захист ВКР	за графіком з 13.02.2023	за графіком з 13.02.2023

8. Дата видачі завдання « ____ » _____ 20__ р.

9. Керівник випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Ладиченко К. І. _____

10. Гарант освітньої програми

Лежетько В.Г. _____

11. Завдання прийняв до виконання студент

Кравченко В.А. _____

12. Відгук керівника випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Випускна кваліфікаційна робота Кравченко В.А. на тему «Стратегія міжнародної діяльності сільськогосподарського підприємства (на матеріалах ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ», Одеська обл.) в достатній мірі розкриває тему, яка є надзвичайно актуальною в умовах посилення глобальної продовольчої кризи та підвищення уваги світової спільноти до виконання зернової угоди за учасю України.

В першому розділі визначено поняття стратегії підприємства у міжнародному бізнесі, систематизовано показники, що впливають на вибір стратегії міжнародної діяльності, розкрито особливості формування такої стратегії на ринку сільськогосподарської продукції. Також проведено аналіз стратегії міжнародної діяльності ФГ «Укралендфармінг» у розрізі її географічної та видової диверсифікації.

У другому розділі проведено рейтингову оцінку сприятливості бізнес-середовища для зміни стратегії міжнародної діяльності обраного підприємства та запропоновано обрати ринок Нідерландів як альтернативний для експорту. Крім того досліджено попит на зовнішніх ринках на рослинні альтернативи продукції тваринництва, які можуть бути пріоритетом для диверсифікації діяльності підприємства. Запропоновано низку заходів для виходу на обраний зовнішній ринок.

Робота в цілому розкриває у достатньому обсязі заявлені у вступі завдання. Висновки до роботи є повними та відповідають результатам дослідження. Оформлення роботи відповідає вимогам до кваліфікаційних робіт зі спеціальності «Міжнародні економічні відносини». Випускна кваліфікаційна робота Кравченко В.А. розкриває обрану тему у достатньому ступені для того, щоб бути рекомендованою до публічного захисту й заслуговує позитивної оцінки.

Керівник випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

(підпис, дата)

13. Висновок про випускний кваліфікаційний проект (роботу)

Випускний кваліфікаційний проект (робота) студента Кравченко В.А. *(прізвище, ініціали)*

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми. Лежепькова В.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри Дугінець Г.В.
(підпис, прізвище, ініціали)

« » 20 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ»	5
1.1. Сутність та принципи формування стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств	5
1.2. Дослідження стратегії міжнародної діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ»	14
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	23
2.1. Оцінка сприятливості бізнес-середовища для зміни стратегії міжнародної діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ»	23
2.2. Пріоритети вдосконалення стратегії міжнародної діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ»	29
Висновки до розділу 2	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТКИ	44

ВСТУП

Підприємства-суб'єкти міжнародного бізнесу здійснюють господарську діяльність в умовах динамічного та багатоаспектного зовнішнього середовища. Це обумовлює необхідність реагування на значну кількість чинників, що підвищує вірогідність постійної зміни напрямків діяльності. У таких умовах надзвичайно важливим елементом системи управління підприємством стає стратегія міжнародної діяльності, яка визначає орієнтири руху компанії та нівелює ризики дезорієнтації. Зазначене вказує на актуальність дослідження теоретичних засад та практичних аспектів формування стратегії міжнародної діяльності.

Особливого значення формування стратегії міжнародної діяльності набуває для сільськогосподарських підприємств, діяльність яких пов'язана з необхідністю врахування значної кількості непідконтрольних природно-кліматичних чинників. В умовах війни в Україні стратегічне планування для міжнародних компаній перетворилось на імператив, оскільки лише за наявності чіткого розуміння подальших цілей компанії, що зіткнулися з втратою угідь, руйнуванням потужностей та ускладненнями логістики змогли адаптуватися до нових умов. Український експорт зернових за даними Українського клубу аграрного бізнесу скоротився в умовах війни на 45% [18], водночас за відсутності стратегічного підходу міжнародної діяльності втрати сільськогосподарських компаній могли б бути значно вищими. Це вказує на актуальність та практичну значущість обраної для дослідження теми.

Процес формування стратегії діяльності підприємства у своїй діяльності досліджувала велика кількість вчених, зокрема О.І. Гудзь, П.В. Брінь, Ю.В. Голтвянська, С.М. Васи́лига та ін. С. В. Бестужева, Н. О. Ткаленко, О.І. Яковенко, Н.А. Гринюк, В.І. Залялова, В.М. Марченко, Н.П. Лебедева, Н. Є. Скоробогатова, М. М Ремінський, О. О. Квактун, О. М. Вертелецька, В. І. Ганін, С. В. Борох та інш. досліджували особливості стратегій підприємств у міжнародному бізнесі. Л.П. Кудирко, О.Ю. Ніколаєць, Н.Г. Калюжна, В.Г.Лежетьокова, Т. Г. Мостенська, Т. Л. Мостенська, В.О. Новак, Е.І. Данілова у своїх працях акцентували увагу на окремих напрямках міжнародної діяльності стратегічного характеру. У той самий час особливості формування міжнародної стратегії

підприємств сільськогосподарської сфери досліджені в літературі недостатньо, що підвищує інтерес до розгляду цієї теми.

Метою роботи є визначення теоретичних засад та формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарського підприємства. На досягнення поставленої мети було спрямоване виконання таких завдань:

- дослідити сутність та принципи формування стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств;
- проаналізувати стратегію міжнародної діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ»;
- оцінити сприятливість бізнес-середовища для зміни стратегії міжнародної діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ»;
- визначити пріоритети вдосконалення стратегії міжнародної діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ».

Об'єктом роботи є процес формування та реалізації стратегії міжнародної діяльності підприємства. Предмет роботи – теоретичні засади та практичні аспекти стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарського підприємства.

У процесі написання роботи було використано такі методи як аналіз (у процесі вивчення міжнародної діяльності підприємства), синтез (для узагальнення підходів до стратегічного управління міжнародною діяльністю компанії), порівняння та зіставлення (при аналізі тенденцій розвитку ринків сільськогосподарської продукції України та світу, обґрунтуванні вибору країн-стратегічних партнерів).

Інформаційною базою роботи стали роботи вітчизняних вчених, присвячені стратегічному плануванню у міжнародній діяльності та розвитку ринків сільськогосподарської продукції, статистична інформація, матеріали міжнародних організацій з питань, присвячених світовому ринку сільськогосподарської продукції.

Робота складається зі вступу, двох розділів з висновками, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Надані у роботі рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ».

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ»

1.1. Сутність та принципи формування стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств

У поточних умовах для досягнення успіху на ринку важливим завданням для усіх підприємств є формування стратегії діяльності, оскільки результати операцій, що здійснюються несистемно з метою отримання короткострокових переваг не можуть забезпечити підприємству довгостроковий успіх. Для підприємств, які є суб'єктами міжнародного бізнесу, стратегічний підхід є ще більш важливим, оскільки посилення позицій на зовнішніх ринках можливе лише за умови систематичної реалізації необхідних для цього заходів.

Останні публікації науковців здебільшого присвячені або вузьким стратегіям підприємства, пов'язаним з міжнародною сферою (стратегія виходу на зовнішній ринок, стратегія міжнародного маркетингу, експортна стратегія), або ж загальним стратегіям підприємства, які включають у тому числі міжнародну складову. На нашу думку, останній підхід є достатньо правомірним, оскільки міжнародна діяльність є невід'ємним елементом операційної діяльності, що впливає та відчуває на собі вплив усіх інших сфер розвитку підприємства, з якими, відповідно, повинні взаємоузгоджуватися і її цілі.

З огляду на зазначене, у першу чергу ми проаналізували існуючі підходи до визначення сутності поняття «стратегія підприємства» без конкретизації специфіки сфери її формування. На думку Гудзь О.І. стратегію підприємства можна охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства [8, с. 347]. На нашу думку, такий підхід є достатньо комплексним, водночас його недоліком

вважаємо акцент на інноваційному характері стратегії – попри те, що підприємства здебільшого дійсно будуть стратегічні плани на основі впровадження інновацій, інноваційність не є, на наш погляд, обов'язковою характеристикою стратегії.

Брінь П.В. та Голтвянська Ю.В вважають, що стратегія – це план діяльності компанії, який повинен включати як довгострокові, так короткострокові цілі компанії, який побудовано на базі конкурентної переваги та який включає певний перелік завдань, здійснення яких необхідне для досягнення поставлених цілей [3, с. 32]. У запропонованому підході привертає увагу теза авторів про поєднання короткострокових та довгострокових цілей – на нашу думку, для однієї стратегії повинні бути сформовані цілі з порівняними періодами досягнення, водночас для різних часових горизонтів можуть розроблятися довго- та середньострокові стратегії.

Василига С.М., у свою чергу, розглядає стратегію як опис поведінки підприємства на рівні динамічного процесу, що дозволяє забезпечити ефективність його діяльності в умовах обмеженості ресурсів і швидко змінюваних умовах зовнішнього середовища [4, с. 124]. Перевагою зазначеного підходу вважаємо акцент на гнучкості та адаптивності стратегії підприємства відповідно до умов середовища.

Узагальнюючи представлені визначення, відзначимо, що стратегію підприємства у цілому можна визначити як сукупність завдань підприємства, націлених на досягнення його цілей, сформованих у відповідності до його внутрішнього потенціалу та умов зовнішнього середовища. При цьому цілі підприємства можуть знаходитися у тому числі у сфері міжнародної діяльності.

Бестужева С. В. та Ткаленко Н.О., на відміну від переважної кількості авторів у своїй роботі досліджують саме стратегію підприємства у міжнародному бізнесі, зазначаючи що у широкому розумінні стратегія являє собою специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Стратегію міжнародної діяльності підприємства при цьому пропонують визначити як план дій підприємства на довгострокову перспективу,

що конкретизує і визначає заходи, за допомогою яких підприємство буде діяти у міжнародній сфері [1, с. 21]. Безпосередньо запропоноване визначення не дозволяє акцентувати увагу на особливостях міжнародної стратегії, хоча у статті також представлено характерні риси зовнішньоекономічної стратегії, які, на думку авторів відрізняють її від загальної: спрямованість на внутрішнє та зовнішнє середовище, комплексність, необхідність врахування всіх факторів та можливих ситуацій та врахування пріоритетів зовнішньоекономічної діяльності [1, с. 24]. На наш погляд, названі авторами риси не є особливістю лише міжнародної стратегії, оскільки усі інші стратегічні документи підприємства також мають базуватися на основі усебічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Особливості стратегічного управління саме в умовах міжнародного бізнесу досліджує також Яковенко О.І. Авторка визначає стратегію як сукупність його принципів та засобів, що забезпечать досягнення мети існування та діяльності підприємства, зазначаючи при цьому, що для сфери міжнародного бізнесу ключовим аспектом стратегії має стати також врахування необхідності працювати на ринках із різними соціокультурними особливостями [19, с. 92]. На наш погляд, таке твердження є занадто загальним, оскільки, по-перше, підприємство у міжнародному бізнесі, особливо на перших етапах, може концентруватися на одному цільовому ринку, що за своїми характеристиками може бути подібним до материнського. З іншого боку, врахування соціокультурних особливостей є скоріше характеристикою процесу формування стратегії, а не власне її самої.

Гринюк Н.А. та Залялова В.І. рисами стратегічного ринкового управління називають зовнішню орієнтацію, своєчасність прийнятих рішень, підприємницький дух, підтримка інформаційних систем та програм управління знаннями в глобальному масштабі [6, с. 362-363]

Відзначимо, що автори напряду не визначають стратегію міжнародної діяльності, а виділяють характерні риси стратегії для міжнародної сфери. Це ще раз підтверджує тезу про невід'ємність міжнародної стратегії від загальної.

Як зазначалося вище, частина науковців у своїх працях вивчають більш вузькі стратегії міжнародної діяльності. Найбільш досліджуваними у науковій літературі є експортні та зовнішньоторговельні стратегії, а також стратегії виходу на зовнішній ринок. Так, Марченко В.М. та Лебедєва Н.П. концентруються у своїх дослідженнях на експортній стратегії, визначаючи її як основоположну програму дій, яка визначає пріоритетні напрями діяльності підприємства на зовнішньому ринку з урахуванням наявних у підприємства ресурсів і вимог зовнішнього ринку [13, с. 593]. Скоробогатова Н.Є. та Ремінський М.М., досліджуючи зовнішньоторговельні стратегії, зазначають при цьому, що вони є особливо важливими саме для експортоорієнтованих підприємств [17, с. 90]. Вважаємо, що виділення власне експортної стратегії є правомірним, оскільки у ній підприємство може конкретизувати аспекти, пов'язані власне з організацією торгівлі продукцією на зовнішні ринки, які потребують вдосконалення, та сформулювати необхідні для цього заходи.

Таким чином, узагальнюючи представлені у науковій літературі підходи, можна зробити висновок, що стратегія міжнародної діяльності (або окремі її підвиди, зокрема – експортна стратегія) є елементом системи стратегічного планування підприємства, що визначає шляхи досягнення сформованих у рамках загальної стратегії діяльності підприємства його цілі у сфері міжнародного бізнесу.

Стратегії міжнародної діяльності формуються на основі впроваджених на підприємстві підходів і напрямів, що систематизуються керівництвом з метою формування дієвого плану досягнення оптимальних фінансових результатів у міжнародній сфері. До передумов формування ефективної стратегії міжнародної діяльності належать: відслідковування змін кон'юнктури відповідних ринків та стану економічного, політичного та правового середовища, прогнозування зміни попиту на аналогічні товари та послуги, а також на замінники та супутні товари, здійснення розробок у напрямі удосконалення якості товару чи послуги відповідно до умов цільового ринку, розробка маркетингових заходів з метою підвищення інформованості потенційних споживачів на зовнішніх ринках про товар та,

відповідно, відвоювання частки ринку у конкурентів, розширення асортименту супутніх послуг, географічна диверсифікація ринків збуту. Більшість із зазначених елементів стратегії міжнародної діяльності зазвичай реалізуються у комплексі, оскільки лише використання повного спектру інструментів міжнародної експансії спроможне забезпечити міцну перевагу у глобальному бізнесі.

Стратегія міжнародної діяльності дозволяє дати відповідь на питання, як фірма має діяти на цільових зовнішніх ринках, за рахунок чого її позиції можуть бути посилені, а ефективність міжнародної діяльності підвищена. При цьому, стратегія міжнародної діяльності є лише елементом загальної стратегії підприємства, що має на меті забезпечення передумов для досягнення загальних цілей компанії у площині міжнародного бізнесу. Зв'язок між загальною та міжнародною стратегіями прямий: обираючи стратегію міжнародного бізнесу, організація визначає спосіб досягнення своїх стратегічних орієнтирів на зовнішніх ринках [11, с. 23].

Таким чином, стратегія міжнародної діяльності - це спосіб отримання переваг у сфері міжнародного бізнесу, що конкретизує і визначає шляхи реалізації загальної стратегії у міжнародній площині. В умовах зростання конкуренції практичний інтерес з боку комерційних організацій до стратегічного управління міжнародною діяльністю посилюється, тому проблеми, пов'язані з розробкою і реалізацією цього виду стратегій, є актуальними.

Виявивши і оцінивши параметри міжнародного бізнес-середовища, компанія повинна розробити відповідні стратегії, за допомогою яких вона зможе отримати конкурентну перевагу, запропонувавши товари вищої споживчої цінності на кожному з ринків, що є для неї важливими. На підприємстві необхідним є формування «стратегічного набору» (система стратегій різного типу на певний відрізок часу), що відбиває специфіку функціонування та розвитку суб'єкта, рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Вибір стратегії міжнародної діяльності підприємства здійснюється під впливом низки факторів, основними серед яких є сфера діяльності компанії, наявні інструменти маркетингу, поточні конкурентні позиції, наявність технологічних

передумов для домінування на ринку, наявність фінансових передумов для активізації діяльності тощо (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Стратегічні показники, що впливають на вибір стратегії

Показник	Характеристика
Сфера діяльності та спеціалізація	Вибір стратегії міжнародної діяльності залежить від галузі, у якій працює компанія, а також від кількості напрямів її розвитку та широти функцій, які воно виконує самостійно
Імідж	Пізнаваність бренду підприємства та його імідж (поточний та цільовий) впливають на коло інструментів, які підприємство може використовувати у міжнародній діяльності
Поточні конкурентні позиції	Вибір стратегії міжнародної діяльності залежить від цілей конкурентної поведінки: утримання частки ринку, збільшення впливу на ринок тощо
Поточний фінансовий стан	Реалізація заходів у межах стратегії вимагає фінансових ресурсів, таким чином можливості досягнення стратегічних цілей обумовлюються наявністю фінансових ресурсів.
Технологічні можливості	Вибір міжнародної стратегії залежить від наявності у підприємства технічних передумов домінування на певному ринку

Джерело: складено автором за [11, 5]

Формування стратегії міжнародної діяльності на кожному з ринків має свої особливості. Розвиток сільськогосподарських підприємств в Україні та світі здійснюється сьогодні в складних ринкових умовах. Виробники сільськогосподарської продукції мають приймати не тільки рішення щодо виробництва сільгосппродукції й ефективності організації виробничого процесу, але й щодо можливостей залучення у процеси на глобальному ринку сільськогосподарської продукції. Продукція сільськогосподарських підприємств характеризується високим рівнем попиту на зовнішніх ринках. У той самий час, переважна більшість сільськогосподарської продукції швидко псується і потребує термінового збуту, що значно обмежує можливості виробників щодо пошуку контрагентів. З огляду на це, виробники агропродукції часто здійснюють міжнародну діяльність через посередників, що, з одного боку, дозволяє їм застрахувати себе від збитків, а з іншого — призводить до зниження ефективності їх операцій [2, с. 206]. Ефективність застосування посередницької ланки у міжнародному бізнесі обґрунтовують також Гринюк Н.А. та Намчук

М.О., зазначаючи, що у розвинених країнах залучення міжнародних посередників у бізнесі має тенденцію сталого зростання [7, с. 368]

Особливістю продукції АПК, що впливає на процес формування стратегії міжнародної діяльності підприємств, які працюють у зазначеній сфері, є нестабільність цін на міжнародних ринках продовольства (рис. 1.1).

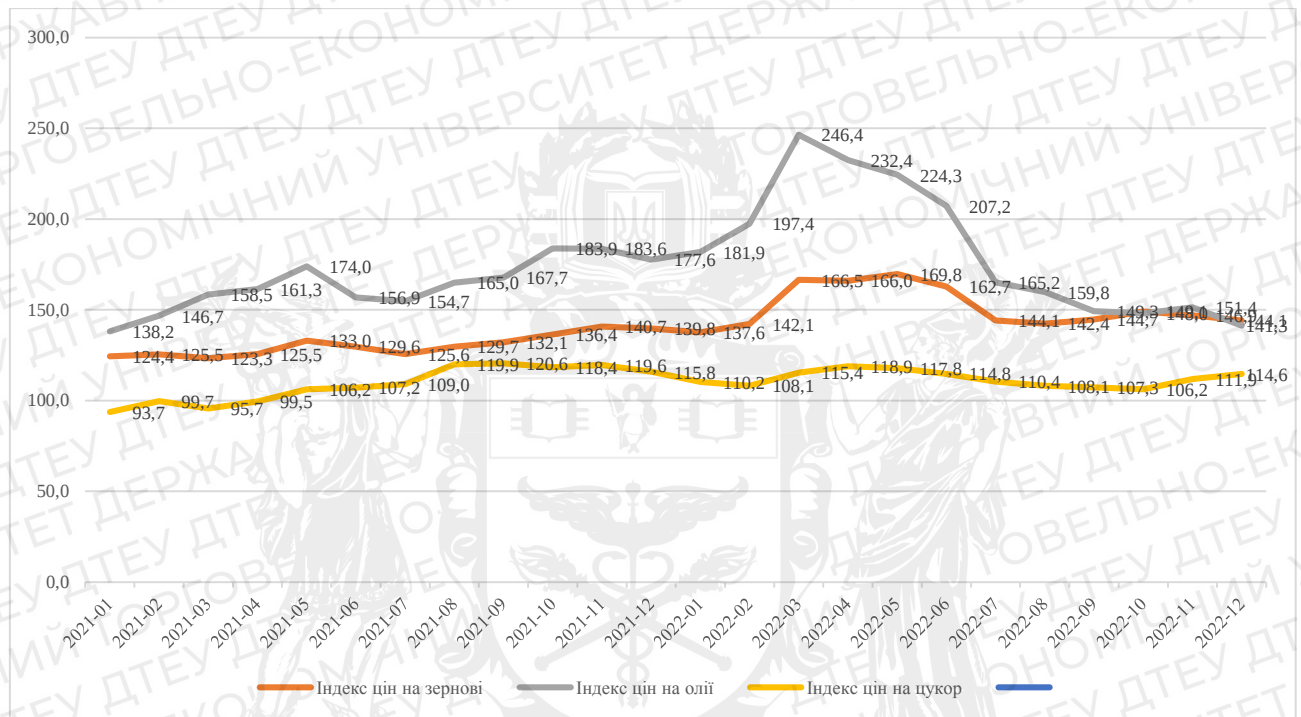


Рис. 1.1. Індекси цін на сільськогосподарську продукцію у 2021 – 2022 рр., %

Джерело: складено за [25]

Оскільки торгівля сільськогосподарською продукцією має сезонний характер, ціни на неї протягом року відчутно коливаються: здебільшого найнижчою є закупівельна ціна відразу по закінченні збору врожаю, тому що в цей час пропозиція перевищує попит.

Саме цю обставину використовують посередники, які майже задарма скуповують з поля продукцію і згодом продають її за набагато вищою ціною на зовнішніх ринках. Динаміка цін є, відповідно, чинником, що визначає умови діяльності сільськогосподарських підприємств на закордонних ринках.

Ще одним фактором формування стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств є нові технології виробництва сільськогосподарської продукції, що усе активніше використовуються українськими та іноземними компаніями. Розвиток аграрних технологій

обумовлює збільшення обсягів виробництва якісної сільськогосподарської продукції, конкурентоспроможної на зовнішніх ринках.

Умовою формування ефективної стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств є орієнтація виробництва продукції на ринок, тобто на найповніше задоволення потреб клієнтів та одержання максимального прибутку. Передумовою цього є розширення товарної структури експорту та адаптація асортименту до вимог зовнішніх ринків. Проте, підприємствам, які планують диверсифікувати власне сільськогосподарське виробництво шляхом вирощування нових видів продукції чи розширення існуючого асортименту, слід починати з оцінки попиту на певну продукцію на зовнішніх ринках. Це допоможе вирішити, який канал реалізації і яка продукція найкраще задовольнить потреби та вимоги партнерів.

Розробка стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств передбачає наявність організаційно-технічних, фінансових і комерційних передумов. Міжнародна діяльність у сфері сільського господарства розглядається як система заходів з організації управління виробничо-збутовою та/або закупівельною діяльністю, що базується на вивченні ринку продукції з метою задоволення потреб кінцевого споживача за забезпечення максимально можливого фінансового результату для самого підприємства. Передумовами процесу формування стратегії міжнародної діяльності є комплексне вивчення ринку, планування товарного асортименту, політика цін, реклама і стимулювання збуту, управління збутом і післяпродажним обслуговуванням, імпорту сировини та устаткування, необхідних для виробництва та зберігання аграрної продукції.

Кінцевою метою стратегії міжнародної діяльності є одержання максимального прибутку за рахунок розширення обсягів продажу аграрної продукції. Основними інструментами для досягнення цієї цілі є: аналіз структури і розмірів попиту на аграрну продукцію на ринках, де працює підприємство, а також на нових ринках; розробка і організація використання асортиментних програм вирощування/виробництва з урахуванням попиту покупців; здійснення заходів з підвищення якості та адаптації окремих характеристик до вимог

цільового ринку; забезпечення якнайшвидшого просування товару до покупців з використанням найбільш ефективних і зручних форм торгівельної діяльності; проведення заходів стимулювання збуту, найбільш прийнятних до тієї сфери агробізнесу, у якій працює підприємство.

Особливого значення впровадження засад стратегічного управління міжнародною діяльністю набуває для вітчизняних сільськогосподарських підприємств. Недопустимим, на нашу думку, є подальше переважної їх частини, що працює у сфері первинного виробництва продукції, на рівні беззбитковості, оскільки за умови збереження подібної тенденції можна очікувати на занепад агропромислового комплексу держави, що і так зазнав значних руйнувань внаслідок війни. Необхідно активізувати прямий експорт первинної ланки агробізнесу, або ж забезпечити можливість отримання ним достатніх для інвестування у розвиток доходів. Важливим є також забезпечення ефективної співпраці між виробниками аграрної продукції та підприємствами, що здійснюють її переробку, для збільшення обсягів експорту готової продукції. Усе зазначене може бути реалізоване лише за умови забезпечення стратегічного підходу до управління сільськогосподарськими компаніями і, зокрема, їх міжнародною діяльністю [9].

Концепція стратегічного планування міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств передбачає не тільки орієнтацію на наявний попит, але і його стимулювання, формування нових потреб або їх переформатування. Прикладом цього є активне лобіювання сільськогосподарськими компаніями ідеї органічного виробництва – на етапі нормативного закріплення зазначеного терміну вживання його у маркетингових цілях може істотно підвищити доходи компанії. При цьому така поведінка є результатом чітко сформованої стратегії, а не спонтанних дій, що свідчить про виключну важливість стратегічного підходу для сфери агробізнесу.

Наявність стратегії міжнародної діяльності, що відповідає внутрішньому потенціалу та умовам зовнішнього середовища і віддзеркалює довгострокові цілі підприємства можна вважати необхідною умовою досягнення успіхів на ринку

сільськогосподарської продукції. При цьому не слід вважати, що одноразово сформована стратегія може забезпечити підприємству довгостроковий успіх. Цей документ повинен постійно вдосконалюватися, адаптуватися та корегуватися у відповідності до зміни внутрішніх та зовнішніх чинників. Так, наприклад, в умовах війни ті підприємства, які мали сформовану стратегію, шукали можливість адаптуватися до нових умов у контексті пошуку можливостей для досягнення встановлених раніше цілей. Ті підприємства, які не практикували стратегічний підхід до управління, вживали несистемних заходів, які дозволяли отримати тактичні переваги, проте можуть мати негативний вплив на їх майбутню діяльність.

Таким чином, узагальнюючи викладене, зазначимо, що стратегія міжнародної діяльності являє собою план заходів, націлених на досягнення стратегічних цілей підприємства, сформований відповідно до поточного стану зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу. Для сільськогосподарських підприємств стратегія міжнародної діяльності важлива з огляду на те, що її реалізація дозволяє збалансувати інтереси самої компанії та її споживачів, а також забезпечити максимізацію фінансового результату.

1.2. Дослідження стратегії міжнародної діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ»

ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» - одна з найбільших груп України, що працює у сфері агробізнесу. Компанія спеціалізується на вирощуванні зерна, виробництві яєць, молока та м'яса, переробці їх на різні види продуктів харчування та продажу в Україні та за кордоном.

Підприємство визначило своєю метою забезпечення населення України і світу високоякісними й доступними продуктами харчування за одночасного розвитку сіл (шляхом створення там робочих місць), розвитку сільського господарства та зміцнення продовольчої безпеки, а також посилення позицій України на глобальному ринку сільськогосподарської продукції. Аналіз інформації про зазначене підприємство, представленої у широкому доступі,

вказує на те, що воно дотримується стратегічного підходу в організації своєї діяльності, і міжнародні діяльність відіграє у цьому процесі досить значну роль.

Підприємство є учасником як експортних, так і імпорتنих операцій. Імпортний напрям діяльності компанії пов'язаний, у першу чергу, з придбанням техніки (John Deere, New Holland, Claas Case Hardi, Kverneland та Merlo), обладнання для елеваторів (Buhler, Cimbria, Texas Shaker), очисне обладнання (Cimbria, Texas Shaker), унікальних екземплярів племінних тварин (генетичних кнурів американської селекції Choice Genetics свинок датської генетики Dan Bred), систем обліку та руху поголів'я (Cloudfarms (Данія), а також впровадженням міжнародних систем сертифікації. Можна охарактеризувати імпорتنий вектор як забезпечуючий, тоді як розвиток підприємства тісно пов'язаний саме з експортом продукції на зовнішній ринки [16].

Географія імпорту ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» є достатньо розгалуженою, зважаючи на високу залежність компанії від імпорتنих поставок. Найбільшими є обсяги поставок компанії з Данії, що пов'язано у першу чергу з високим рівнем розвитку інтенсивного сільського господарства у цій країні. Саме з підприємствами Данії компанія укладає угоди на поставку устаткування, племінних тварин, систем обігу поголів'я. Окрім Данії, значними є також обсяги імпорту з США та Німеччини. Обсяги імпорту підприємства представлено у додатку А. Географічна структура імпорту представлена на рис. 1.2.

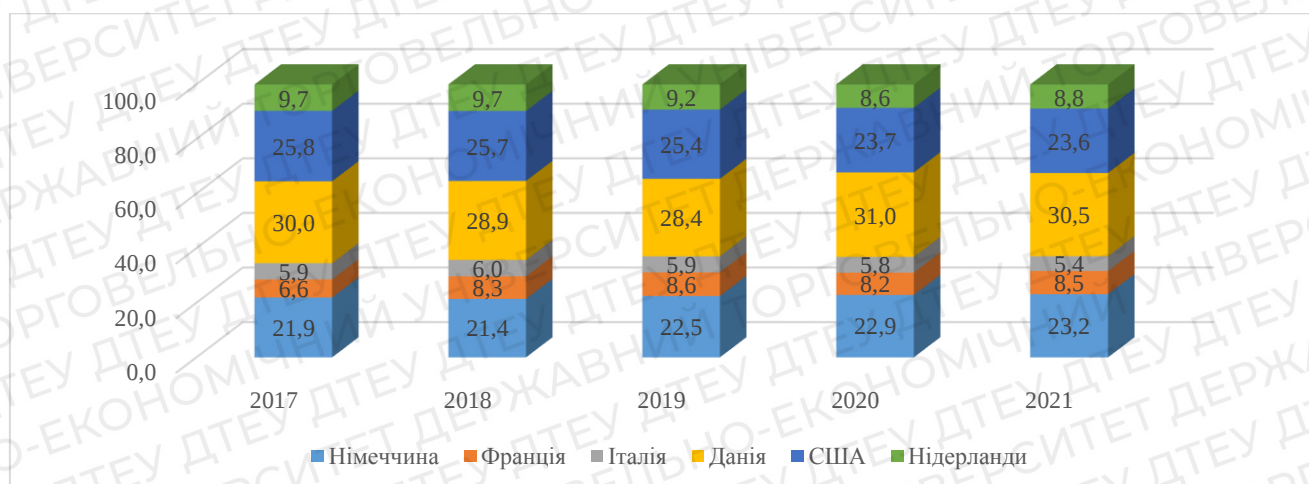


Рис. 1.2. Географічна структура імпорту ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» у 2017 – 2021 рр., %

Джерело: інформація підприємства та [16]

Характерним є те, що оновлення матеріально-технічної бази та придбання нових порід відбувається на підприємстві щороку. Це дозволяє постійно впроваджувати у практичну діяльність найкращі практики розвитку світового сільського господарства та забезпечувати вдосконалення якості продукції, яка пропонується споживачам на внутрішньому та зовнішньому ринках.

У той час як географічна структура імпорту є у цілому сталою, товарна структура поставок продукції з-за кордону постійно змінюється, зважаючи на орієнтацію компанії на пошук на зовнішніх ринках нових інструментів стимулювання розвитку. Обсяги імпорту у розрізі товарних груп представлено у додатку А, табл. А.2. Протягом останніх трьох років основною статтею імпорту була сільськогосподарська техніка та запчастини до неї, хоча пік її оновлення припав на 2021 рік. У 2020 році увага підприємства була зосереджена на оновленні поголів'я худоби, у 2021 році – на вдосконаленні ІТ-систем та збільшенні кількості інноваційного посадкового матеріалу (рис. 1.3).

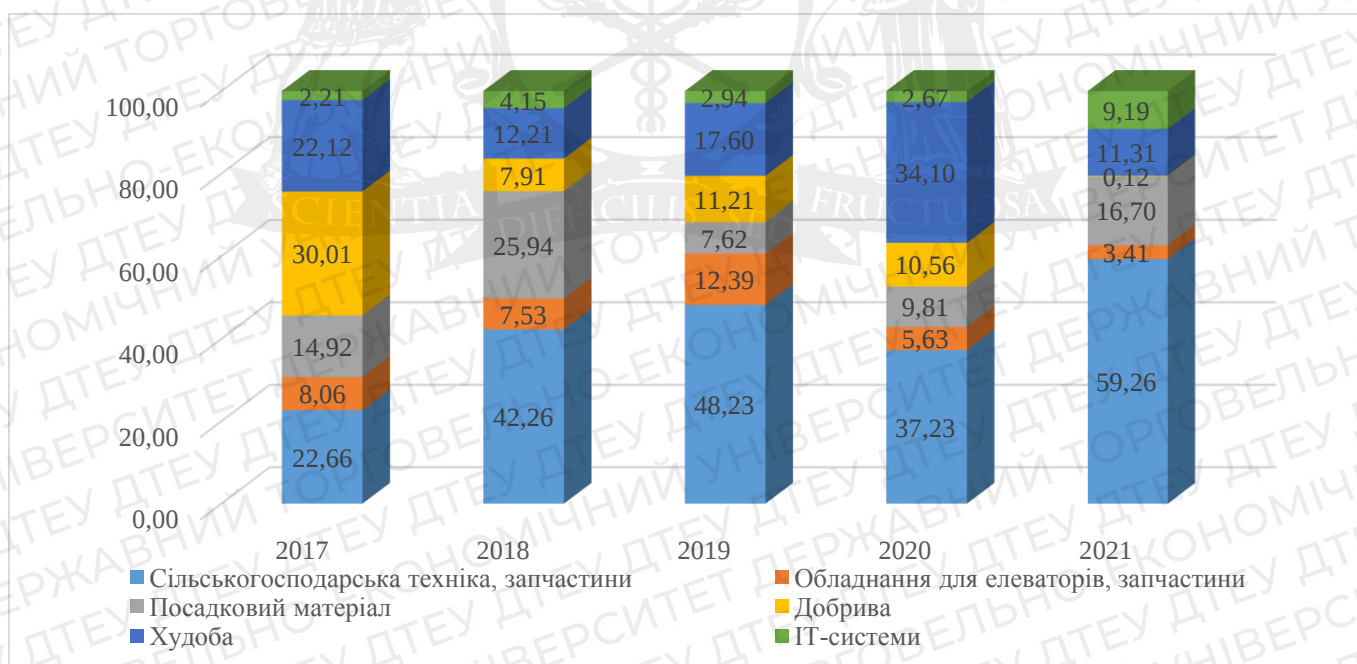


Рис. 1.3. Товарна структура імпорту ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» у 2017 – 2021 рр., %

Джерело: інформація підприємства та [16]

ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» має сформований перелік цілей, на досягнення яких спрямовує свою поточну діяльність, у тому числі імпорту активність.

Зважаючи на те, що успіх на зарубіжних ринках залежить від можливостей вирощувати та виготовляти високоякісну продукцію в Україні, важливим напрямом стратегічного розвитку групи є вдосконалення інфраструктури та підвищення якості тих продуктів, які пропонується споживачам.

Якщо говорити про експортний напрям, то його ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» розглядає як можливість збільшити обсяги діяльності та досягти своїх цілей, пов'язаних із посиленням позицій України на світовому ринку продовольства. Окрім цього, успіх підприємства на зовнішніх ринках надасть йому можливість фінансувати подальший розвиток, що матиме позитивний вплив на розвиток сільських місцевостей України (що матиме особливе значення після закінчення війни). У 2021 році у сфері експорту було сформовано близько 53% чистого доходу.

Наразі на зовнішні ринки підприємство здійснює поставки зернових, м'яса та молока, яєць, а також м'ясних напівфабрикатів. Обсяги експорту різних товарів представлено у додатку Б. Товарна структура експорту представлена на рис. 1.4.

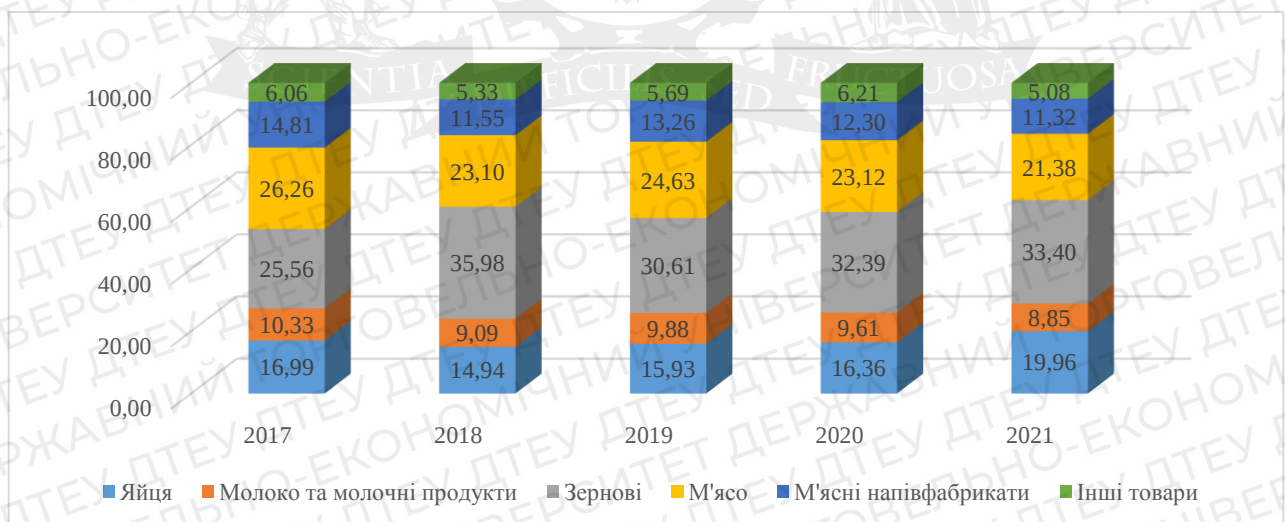


Рис. 1.4. Товарна структура експорту ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» у 2017-2022 рр., %

Джерело: інформація підприємства та [16]

Наразі ключовим напрямком експорту є м'ясо та м'ясні продукти (у сукупності), а також зернові. Водночас під час війни виробничі потужності

підприємства зазнали значних руйнувань, що матиме вплив і на обсяги експорту підприємства, і на його структуру. Зокрема, найбільша в Європі птахофабрика “Чорнобаївська” у Херсонській області, в будівництво якої ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» інвестувала 300 млн доларів, через воєнні дії з боку РФ залишилася без можливості годувати птицю, підвозити працівників до робочих місць та вивозити готову продукцію. Це призвело до вимирання птиці та загрози екологічної катастрофи - більше 4 млн курей дорослого поголів'я і близько 700 тисяч молодняка загинуло без можливості їх утилізувати. Прямі втрати від знищення окупантами цього виробництва склали близько 800 млн грн. А загальні фінансові втрати від знищення виробництва яєць курячих внаслідок російської агресії на поточний момент сягають 1,5 млрд грн. Також зруйновані птахофабрики агрохолдингу під Макаровим та поблизу Броварів Київської області (втрати підприємства склали до 1 млн птахів) [16].

У довоєнний період ключовими ринками для досліджуваного підприємства були Азія та Західна Європа – на них припадало понад 70% поставок (рис. 1.5). Обсяги експорту у розрізі регіонів представлено у додатку Б, табл. Б.2. В умовах війни основні поставки здійснювалися до ЄС, звідки посередники перепродували продукцію на азійські ринки.

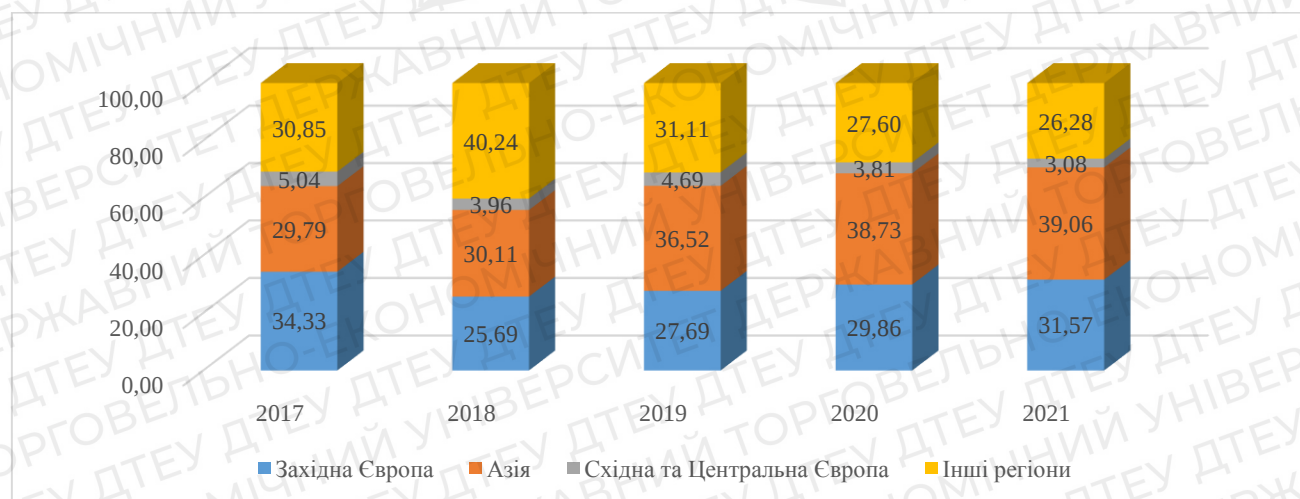


Рис. 1.5. Географічна структура експорту ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» у 2017-2022 рр., %

Джерело: інформація підприємства та [16]

Стратегічними цілями підприємства у сфері експорту є розширення його географії та нарощування обсягів і диверсифікація товарної структури для збільшення кількості партнерів в усьому світі. У цьому контексті компанія реалізує заходи, націлені на створення для цього практичних можливостей, а також формування сприятливої кон'юнктури та іміджу. Інструментами цього є комунікаційна політика, зокрема робота зі стейкхолдерами та просування продукції і формування іміджу групи на міжнародному рівні.

Одним з важливих інструментів стратегічного розвитку міжнародної діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» є її членство в українських та міжнародних бізнес-асоціаціях, зокрема Української зернової асоціації, Всеукраїнського об'єднання виробників м'ясопродуктів, Української аграрної конфедерації та Американсько-української бізнес ради. З одного боку участь у цих об'єднаннях дозволяє компанії «з перших вуст» дізнаватися про розвиток аграрного бізнесу в Україні та світі, про впровадження нових регуляторних норм та вимог, яких необхідно дотримуватися при проведенні заходів, які можуть мати вплив на діяльність підприємства на ринку сільськогосподарської. З іншого боку участь у цих об'єднаннях дозволяє підприємству впливати на ті процеси, які відбуваються в аграрній сфері України, що має позитивний вплив на бізнес середовище, у якому працює компанія.

Значну увагу ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» також приділяє розвитку власного іміджу як прогресивного сільськогосподарського підприємства, що дотримується принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності. На думку керівництва підприємства зазначені цінності є основою довіри до клієнтів, акціонерів, партнерів, співробітників та громад. У цьому контексті ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» забезпечує реалізацію інфраструктурних проєктів, співпрацює з територіальними громадами, зокрема шляхом надання місцевим господарством в оренду своєї техніки, поступово і стабільно збільшує долю використання енергії з поновлюваних джерел і мінімізує вплив біопалива на клімат. Підприємства Групи проходять щорічну сертифікацію з метою

підтвердження, що компанія може постачати біомасу для виробництва енергоносіїв з поновлюваних джерел в Європейський Союз.

Окрім цього, у своїй діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» дотримується законів України та усіх держав, на ринках яких вона працює, етичних стандартів та норм конкуренції, а також спрямовує зусилля на побудову соціально-відповідального бізнесу. Усе зазначене також сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Таким чином, при стратегія міжнародної діяльності підприємства є елементом глобальної стратегії ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ», спрямованої на забезпечення населення України і світу високоякісними й доступними продуктами харчування за одночасного розвитку сільського господарства та посилення позицій України на глобальному ринку сільськогосподарської продукції.

Стратегічні напрями міжнародної діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» представлено на рис. 1.6.

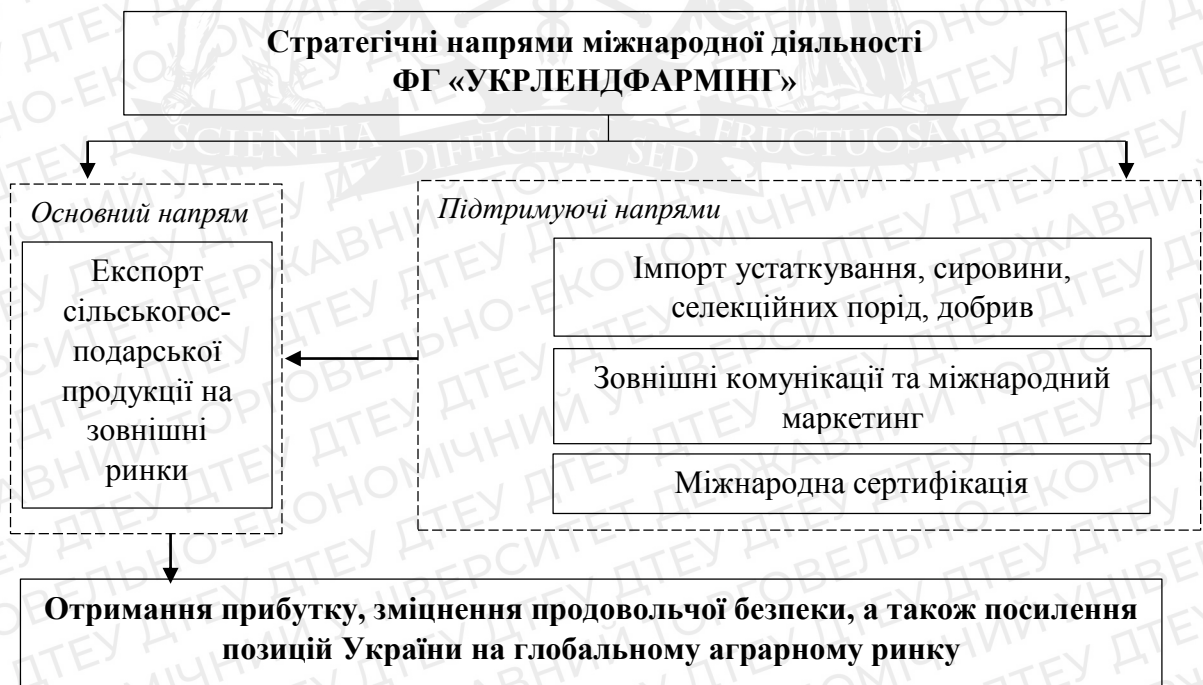


Рис. 1.6. Механізм реалізації стратегії міжнародної діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ»

Джерело: складено автором

Ключовим напрямом міжнародної діяльності, який безпосередньо визначає можливість досягнення зазначених цілей є експортний (у сфері збуту

формуються доходи, які можуть використовуватися для фінансування подальшого розвитку, окрім цього, рівень географічної та товарної диверсифікації експортних поставок фактично впливає на ступінь реалізації стратегічних цілей). Імпорт, зовнішні комунікації та маркетинг у свою чергу є підтримуючими напрямками міжнародної діяльності, які створюють передумови для ефективного розвитку експорту компанії.

На досліджуваному підприємстві за розробку стратегії міжнародної діяльності, як і за всі стратегії підприємства, відповідає відділ розвитку. Його основним завданням виступає взаємоузгодження цілей за усіма напрямками діяльності та забезпечення збалансованого розвитку підприємства. При цьому пропозиції стосовно формування цілей та завдань для їх досягнення надають безпосередньо працівники міжнародного напрямку а також ті підрозділи, які впливають на нього (безпосередньо агрогрупа, відділ закупівлі, маркетинговий відділ, відділ логістики).

На наш погляд, до важливих напрямків подальшого розвитку стратегічного управління міжнародною діяльністю має стати виокремлення міжнародної стратегії в окремий документ із чітким визначенням пріоритетів та шляхів досягнення конкретних цілей безпосередньо у зовнішньоекономічній сфері.

Висновки до розділу 1

У ході дослідження нами було виявлено, що у науковій літературі поняття «стратегія міжнародної діяльності» практично не використовується, натомість науковці активно вивчають сутність поняття «стратегія», зазначаючи, що таке тлумачення може застосовуватися для будь-якої сфери розвитку компанії. На основі узагальнення існуючих підходів було визначено, що стратегія міжнародної діяльності являє собою план заходів, націлених на досягнення стратегічних цілей підприємства, сформований відповідно до поточного стану зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу. При цьому стратегія міжнародної діяльності є елементом системи стратегічного планування підприємства,

оскільки цілі у сфері міжнародного бізнесу завжди є похідними від загальнокорпоративних.

Подібного підходу дотримується також ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ», що є одним з найбільших груп України на ринку сільськогосподарської продукції. Міжнародна діяльність підприємства полягає у імпортно-експортних операціях, що дозволяють компанії залучати необхідні ресурси, устаткування та технології, а також збувати готову продукцію. Основними напрямками імпорту підприємства є придбанням техніки, унікальних екземплярів племінних тварин, а також технологій для розвитку аграрного бізнесу (т.з. агротех). Основними статтями експорту, у сфері якого формується близько 53% доходу, є м'ясо та м'ясні продукти (у сукупності), а також зернові. Водночас під час війни виробничі потужності підприємства зазнали значних руйнувань, що матиме вплив і на обсяги експорту підприємства, і на його структуру.

Значна роль на підприємстві приділяється стратегічному управлінню, при чому стратегія міжнародної діяльності підприємства є елементом глобальної стратегії ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ». У своїй діяльності підприємство прагне не лише збільшити прибутки, але і досягти важливих соціально-політичних цілей (забезпечити населення України і світу високоякісними й доступними продуктами харчування за одночасного розвитку сільського господарства та посилення позицій України на глобальному аграрному ринку).

Стратегічно важливим напрямом міжнародної діяльності підприємства є експортний, оскільки він прямо впливає на обсяги отриманих підприємством доходів. Імпорт, зовнішні комунікації та маркетинг є допоміжними напрямками діяльності, спрямованими на підтримку ключового.

РОЗДІЛ 2

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Оцінка сприятливості бізнес-середовища для зміни стратегії міжнародної діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ»

Ситуація, у якій на нинішньому етапі в Україні та світі, обумовлює необхідність для більшості підприємств, і у тому числі ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ», змінювати стратегію міжнародної діяльності. Зважаючи на сферу діяльності досліджуваного підприємства, на продукцію, яку воно пропонує на зовнішні ринки, на постійній основі існує попит. Обсяги світового імпорту сільськогосподарської продукції за останні 6 років збільшилися на 32,35%, при тому що певне гальмування обсягів міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією спостерігалось у 2019-2020 рр., що пов'язано у першу чергу з пандемією коронавірусу (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка імпорту топ-15 держав-покупців сільськогосподарської продукції у 2016 – 2021 рр., млрд. дол. США

Держава	Обсяг імпорту					Абсолютна зміна 2021/2017, млн. дол. США	Темп зростання 2021/2017, %
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.		
Китай	67442,45	71116,32	61573,85	55986,96	67214,16	-228,29	99,66
США	23211,45	24287,27	22405,97	23113,93	33943,31	10731,86	146,24
Німеччина	15853,72	16862,97	15036,66	13615,79	18004,06	2150,34	113,56
Японія	11546,91	12210,66	11833,07	9610,1	12098,11	551,2	104,77
Нідерланди	8780,25	9821,41	9279,69	9093,76	11867,61	3087,36	135,16
Велика Британія	7551	8540,01	7946,71	7900,89	10170,82	2619,82	134,70
Італія	8733,33	9891,07	8780,64	7311,37	9714,12	980,79	111,23
В'єтнам	6629,85	7248,08	6930,27	6470,77	9580,24	2950,39	144,50
Індія	7890,56	8439,5	8528,28	5956,74	9021,3	1130,74	114,33
Франція	6964,93	7646,95	7005,69	6639,02	8563,47	1598,54	122,95
Корея	6746,9	7314	6280,17	5282,76	7286,45	539,55	108,00
Туреччина	6088,95	5902,85	5425,11	4981,98	7047,8	958,85	115,75
Бангладеш	4481,89	5229,36	4488,92	3945,46	6409,71	1927,82	143,01
Малайзія	3884,5	3839,76	3862,69	3969,74	5948,08	2063,58	153,12
Індонезія	4758	5276,1	4496,38	3520,82	5077,51	319,51	106,72
Україна	583,39	608,77	590,55	565,92	712,07	128,68	122,06
Частка ТОП-15 держав	70,57	69,74	69,18	69,24	69,33	-1,24	98,24
Усього	270034	291996,7	265786,2	241753,9	320117,2	50083,17	118,55

Джерело: складно автором за [29]

Основними імпортерами сільськогосподарської продукції у світі є Китай, США. Німеччина, Японія та Нідерланди. При цьому найбільший приріст імпорту мав місце у Малайзія (53,12%), США (46,24%), В'єтнамі (44,5%). Загалом, здійснений аналіз вказує, що найбільше зростання попиту на сільськогосподарську продукцію має місце в державах Азії – цей ринок є найбільш перспективним для розширення географії міжнародної діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ».

Відзначимо, що на 15 ключових імпортерів сільськогосподарської продукції припадає майже 70% світової торгівлі, що може свідчити про важливу роль посередників у збуті сільськогосподарської продукції на міжнародному рівні.

Характерним є те, що у числі ключових держав-експортерів є у тому числі країни, які посідають провідні позиції у переліку імпортерів. Це, зокрема, США, Нідерланди, В'єтнам. Це вказує на те, що зазначені країни з одного боку вживають максимум заходів для забезпечення власної продовольчої безпеки, а з іншого – спрямовують зусилля на активізацію своїх позицій на регіональному ринку у якості ключових постачальників сільськогосподарської продукції.

Відзначимо, що ринок сільськогосподарської продукції є концентрованим, на топ 15 експортерів припадає понад 60% світового експорту, при цьому Україна не належить до ядра зазначеного ринку (табл. 2.2). У той самий час за окремим напрямками Україна посідає провідні позиції у світовому експорті, таким чином довіра у світі до продукції українського виробництва існує, таким чином українські компанії, у тому числі ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ», мають можливість за впровадження адекватних заходів стратегічного характеру посилювати позиції на світовому ринку. Міжнародне бізнес-середовище є наразі сприятливим для продавців сільськогосподарської продукції, оскільки вони мають можливість диктувати свої правила покупцям з огляду на зменшення обсягів поставок з України та Росії через війну, яка розпочалася 24 лютого. Україна не може здійснювати поставки на зовнішні ринки сільськогосподарської продукції з огляду на окупацію територій, Росія – з огляду на впроваджені санкції. Це створює у світі дефіцит сільськогосподарської продукції та підвищує ціни на неї.

Таблиця 2.2

**Динаміка експорту топ-15 держав-продавців сільськогосподарської
продукції у 2017 – 2021 рр., млрд. дол. США**

Держава	Обсяг експорту, млн. дол. США					Абсолютна зміна 2021/ 2017, млн. дол. США	Темп зростання 2021/2017, %
	2017	2018	2019	2020	2021		
США	30758,72	32400,12	28852,91	26554,02	31176,84	418,12	101,36
Нідерланди	18842,97	20312,39	19723,09	19934,21	24087,32	5244,35	127,83
Канада	17631,79	18701,83	15200,67	15063,8	22451,21	4819,42	127,33
Німеччина	10625,74	11698,82	11034,24	10873,06	14297,15	3671,41	134,55
Бразилія	10180,73	12582,27	12740,51	11845,66	13426,36	3245,63	131,88
Тайланд	11631,31	10200,25	8998,84	8398,86	11872,08	240,77	102,07
Китай	9440,5	10420,48	9841,38	8538,09	11418,7	1978,2	120,95
Росія	9180,99	10015,73	9154,43	8427,42	10796,54	1615,55	117,60
Індонезія	10113,28	9180,76	9146,33	8329,24	10708,16	594,88	105,88
Швеція	5730,92	6504,31	6144	6277,11	9038,49	3307,57	157,71
Нова Зеландія	4494,26	4900,16	4412,8	3924,82	8213,78	3719,52	182,76
Фінляндія	5001,88	5915,25	5207,32	4370,7	6864,86	1862,98	137,25
Франція	5078,5	5222,63	4971,09	4647,42	6228,3	1149,8	122,64
В'єтнам	4172,4	4474,76	5026,75	4930,97	6060,58	1888,18	145,25
Індія	4459,16	5061,6	3705,92	3682,86	5799,89	1340,73	130,07
Україна	756,47	957,79	870,24	836,34	1034,69	278,22	136,78
Частка ТОП- 15 держав	61,97	61,82	61,68	62,75	62,95	0,98	101,58
Усього	253902,4	271116	249941	232353,3	305700,6	51798,25	120,40

Джерело: складено автором за [29]

У 2017 – 2020 рр. спостерігалось зменшення цін на сільськогосподарську продукцію, проте пандемія коронавірусу обумовила різке їх зростання (реальний індекс цін дорівнював 125,1). Війна в Україні, як зазначалося вище, призвела до ще більшого зростання рівня цін, і вірогідно протягом найближчих років така тенденція зберігатиметься. Це вказує на перспективність посилення позицій досліджуваного підприємства на глобальному ринку сільськогосподарської продукції.

На наш погляд, міжнародне бізнес-середовище є сприятливим для діяльності ФГ«УКРЛЕНДФАРМІНГ» у тому форматі, у якому підприємство працює на нинішньому етапі, тобто забезпечуючи експорт на зовнішні ринки різноманітних товарів, якість яких відповідає міжнародним стандартам. У той самий час руйнування окремих потужностей компанії надає підприємству можливість вдосконалити підходи до виробництва сільськогосподарської продукції, зосередившись на органічному сегменті.

Одним з важливих напрямів розвитку міжнародної діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» є посилення позицій на зовнішніх ринках. Водночас для ефективної співпраці з зарубіжними контрагентами важливим є стабільне економічне середовище країни-контрагента. З метою обґрунтування стратегічно важливих для підприємства ринків, на основі використання міжнародних індексів, на доцільності чого наполягають Калюжна Н.Г. та Лежетьокова В.Г. [10], ми порівняли привабливість для компанії 4-х основних європейським імпортерів аграрної продукції: Німеччини, Нідерландів, Великої Британії та Італії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Індексна оцінка привабливості зовнішніх ринків для розширення експорту
ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ»**

Індикатор	Німеччина	Нідерланди	Велика Британія	Італія
Політична глобалізація, де факто	96,0	90,0	95,0	96,0
Політична глобалізація, де юре	100,0	99,0	99,0	100,0
Захист прав власності	95,7	96,2	96,2	81,7
Судова ефективність	95,3	96,9	85,9	78,6
Сумлінність влади	89,4	92,3	87,1	57,3
Фіскальна свобода	90,4	93,6	22,6	49,0
Податкове навантаження	59,9	51,2	65,4	57,7
Політична стабільність	81,8	83,6	74,5	69,1
Нормативно-правове середовище	79,3	87,3	90,4	77,5
Політико-правове середовище	87,5	87,8	79,6	74,1
Економічна глобалізація, де факто	75,0	91,0	73,0	60,0
Економічна глобалізація, де юре	85,0	89,0	87,0	79,0
Свобода торгівлі	79,2	79,2	84,2	79,2
Свобода ведення бізнесу	87,2	88,1	79,1	73,8
Свобода інвестицій	80,0	90,0	80,0	80,0
Фінансова свобода	70,0	80,0	80,0	50,0
Отримання кредитів	40,0	49,0	51,4	35,7
Економічне середовище	73,8	80,9	76,4	65,4
Соціальна глобалізація, де факто	88,0	87,0	88,0	79,0
Соціальна глобалізація, де юре	87,0	87,0	89,0	81,0
Свобода праці (трудових відносин)	52,3	58,9	62,1	70,4
Освіта	62,2	63,8	59,7	59,8
Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи	75,3	68,3	75,1	49,1
Рівень знань працівників	60,7	64,7	62,6	39,5
Інноваційні зв'язки	52,2	53,7	52,0	39,9
Індекс людського розвитку	94,2	94,1	92,9	89,5
Соціальне середовище	71,5	72,2	72,7	63,5
Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)	80,0	90,7	94,2	81,7
Загальна інфраструктура	57,7	60,1	62,9	81,7
Екологічна стійкість	38,6	37,8	50,3	48,7
Створення знань	68,3	68,6	61,9	41,9
Вплив знань	40,2	39,7	50,8	52,8
Креативні товари та послуги	28,4	35,7	42,3	25,3
Он-лайн креатив	45,2	60,5	54,5	15,5
Технологічне середовище	51,2	56,2	59,6	49,7
Рівень привабливості середовища	71,0	74,3	72,0	63,2

Джерело: складено на основі [20, 21, 26, 28]

Таким чином, найпривабливішим ринком для розвитку експорту є голландський, що має бути враховано у процесі формування стратегії підприємства.

Ще одним трендом, що має стратегічне значення для ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ», є те, що органічна продукція користується усе більшою популярністю в усьому світі [30], її частка у експорті при цьому є невисокою через відсутність необхідної сировинної бази та доступу до технологій виробництва. Органічний ринок в Україні також постійно розвивається. Завдяки географічному положенню, близькості до потенційних міжнародних покупців та поширеним родючим чорноземам, Україна має сприятливі умови для органічного сільського господарства [15]. Зважаючи на те, що ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» буде реалізовувати заходи для відбудови зруйнованих потужностей, на цьому етапі можливим буде їх проектування з врахуванням сучасних тенденцій. Це дозволить компанії посилити рівень конкурентоспроможності як на внутрішньому ринку, так і на зарубіжних ринках в умовах глобальної конкуренції.

Необхідно відзначити, що протягом останніх років товарна структура світового експорту істотно не змінилося, що вказує. Найбільшим є обсяг експорту овочів та фруктів (їх частка у структурі експорту – 25,89%), на зернові припадає 19,48% поставок, 15,29% - на м'ясо та м'ясопродукти. Частка молочної продукції складає 9,76% [29].

Наразі економічна ситуація у світі є надзвичайно складною – війна в Україні обумовила кризу, вплив якої відчувають усі держави світу. У таких умовах більшість галузей господарства відчувають істотне падіння попиту, пов'язане зі зменшенням купівельної спроможності населення. Сфера сільськогосподарського виробництва також відчуває вплив глобальної кризи, проте попит на відповідну продукцію істотно не зменшується, що за умови зростання видатків компаній дозволяє їм все-одно отримувати прибутки, які забезпечують прийнятний рівень рентабельності. Це вказує на те, що поточна ситуація жодним чином не погіршує умови діяльності досліджуваної компанії.

Окрім тенденцій, на які вказує динаміка та структура міжнародної торгівлі сільськогосподарську продукцією, ми також проаналізували дослідження науковців на тему ключових особливостей розвитку сучасно агробізнесу. Було виявлено, що одним з ключових факторів, що обумовлюватиме попит на сільськогосподарську продукцію є зміна попиту з боку кінцевих споживачів, зокрема їх схильність до здорового способу життя та турботи про зовнішнє середовище.

Однією з особливостей попиту на сільськогосподарську продукцію на нинішньому етапі є зростання попиту на рослинні аналоги м'яса та молочної продукції. За даними Verified Market Research, у 2020 році розмір світового ринку веганських фаст-фудів оцінювався в 17 мільярдів доларів США, а до 2028 року він, за прогнозами, досягне 40,3 мільярда доларів, зростаючи на 11,4% у середньому в період між 2021 та 2028 роками [22].

Близько 15% населення схильні обирати виключно рослинні замітники для продукції тваринництва, понад 20% надають перевагу такій продукції – зазначене свідчить про те, що сегмент веганських альтернатив є надзвичайно привабливим для посилення позицій на ньому (рис. 2.1).

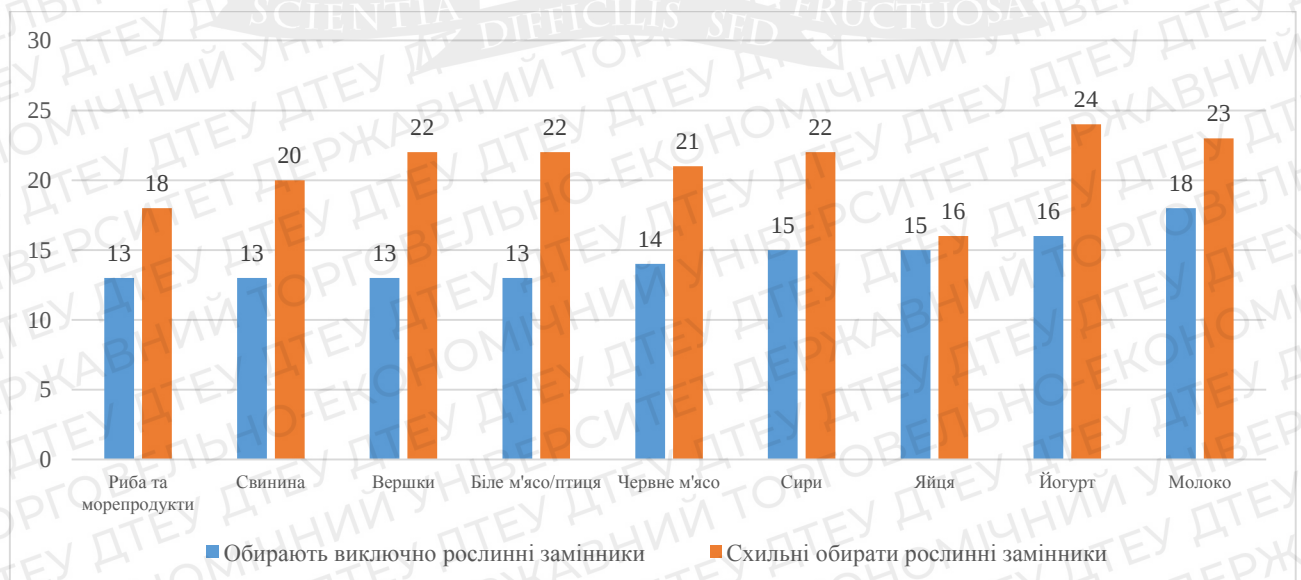


Рис. 2.1. Частка споживачів, схильних обирати рослинні альтернативи продукції тваринництва (на середину 2021 року), %

Джерело: [22]

Представленні данні вказують на те, що при формування асортиментного портфелю на майбутнє досліджуваному підприємству необхідно буде звернути увагу на ті культури, які найактивніше використовуються для виробництва рослинних альтернатив продукції тваринництва.

Ще одним трендом, який досліджуване підприємство має враховувати у своїй діяльності, є значна увага до засад сталого розвитку, екологізації та зменшення негативного впливу а сільськогосподарської сфери на навколишнє середовище.

З одного боку, важливим для підприємства буде перехід до енергозберігаючих технологій, що позитивно впливатимуть на екологічність готової продукції. З іншого боку особливу увагу необхідно буде також звернути на матеріали, які використовуються для упаковки продукції, оскільки зазначений аспект аграрного бізнесу є одним з широко обговорюваних на міжнародному рівні.

Загалом, можна констатувати, що навіть за незмінної стратегії міжнародної діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» матиме перспективи подальшого розвитку. Водночас ситуація, що склалася, дозволяє підприємству сформувати стратегію діяльності, що повною мірою відповідає сучасним тенденціям і дозволить компанії отримати конкурентні переваги у майбутньому.

2.2. Пріоритети вдосконалення стратегії міжнародної діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ»

На наш погляд, до пріоритетів вдосконалення стратегії міжнародної діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» можна віднести:

- розширення асортименту агропродукції, що реалізується на зовнішніх ринках у відповідності до поточних світових тенденцій, і, зокрема, збільшення частки сільськогосподарської продукції, що закуповується для подальшого перепродажу у дрібних фермерських господарств (зокрема на деокупованих територіях, потужності підприємства на яких зазнали руйнувань);

- розширення географії експорту внаслідок реалізації заходів щодо пошуку нових контрагентів, зокрема на ринку Нідерландів, та активного стимулювання збуту на освоєних ринках;
- оновлення основних фондів та впровадження нових технологій у процесі відбудови зруйнованих потужностей, зокрема використання енергозберігаючих технологій;
- вдосконалення роботи з персоналом з метою підвищення продуктивності праці та оптимізації витрат підприємства при виготовленні експортної продукції.

Як зазначалося у першому розділі, в умовах війни в Україні досліджуване підприємство зазнало значних втрат, частину потужностей зруйновано, з огляду на це підприємства має можливість змінити підходи до організації бізнесу. Одним із стратегічних напрямів для підприємства до війни був експорт яєць, проте основні птахофабрики та поголів'я птиці було знищено. У цих умовах підприємству доцільно розглянути можливість відкриття нового напрямку - експорт фермерських яєць, які ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» отримуватиме від фермерських господарств, розміщених на деокупованих територіях, яким буде закуплено курей та надано інструкції щодо годування. Реалізація цієї пропозиції дозволить, з одного боку, не зменшувати обсяги експорту яєць до завершення відбудови, а з іншого сприятиме посиленню позицій компанії на органічному сегменті.

Зважаючи на те, що підприємство є багатoproфільним, важливим напрямком має стати вирощування органічних зернових, які користуються значним попитом на ринку держав ЄС, а також сої як сировини для веганських альтернатив продукції тваринництва.

Обов'язковою умовою для розширення географії міжнародної діяльності є активізація збутової діяльності на зовнішніх ринках. На важливості маркетингової складової наголошують, зокрема, Кудирко Л.П. [12] та Мостенська Т. Г., Мостенська Т. Л., Новак В.О., Данілова Е.І.[14] ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» до війни інвестувало досить значні кошти у стимулювання збуту, в умовах війни з огляду на значні неопераційні збитки ця

стаття видатків істотно скоротилася, втім, з огляду на те, що саме від якості збутової політики значною мірою залежить успіх підприємства на ринку, ця стаття витрат є однією з тих, що має фінансуватися навіть в умовах жорсткої економії.

Традиційним інструментом стимулювання збуту на ринку сільськогосподарської продукції є участь у міжнародних виставках, де представлені найбільш успішні компанії сектору. З огляду на перспективність закріплення позицій підприємства на ринку Нідерландів, оптимальним вважаємо участь у таких Голанських заходах як:

- Dutch Poultry Expo (14-15.02.2023) [24], оскільки птахівництво наразі є стратегічно важливим напрямом для підприємства, і воно, з огляду на руйнування інфраструктури, вимагає оновлення;
- GreenTech Amsterdam 2023 (13-15.06.2023) [27], оскільки присутність на зазначеному заході буде не лише корисною для підприємства, але і свідчитиме про його орієнтацію на посилення рівня екологічності процесів;
- Animal AgTech Innovation Summit 2024 [23], оскільки тваринництво є стратегічним напрямком підприємства.

Бюджет участі у зазначених заходах складатиме близько 25 тис. дол. США (враховуючи логістику, проживання, представницькі витрати), проте фінансовий стан підприємства дозволяє йому їх понести. Водночас підвищення міжнародної присутності матиме позитивний вплив на позиції підприємства на ринку.

Саме на міжнародних виставках підприємства мають можливість познайомити потенційних покупців зі своєю продукцією, розказати про процес виробництва, переваги представлених товарів. Окрім цього, участь у міжнародних виставках дає можливість самостійно оцінити позиції конкурентів, визначити їх конкурентні переваги і, відповідно, вдосконалити власну міжнародну стратегію. Таким чином першочерговим завданням для ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» є активна участь у міжнародних заходах, особливо у потенційних країнах-імпортерах. Говорячи про розширення географії експорту,

орієнтуватися, на нашу думку, доцільно на азійський напрям, на якому, як зазначалося, приріст попиту є найбільшим.

Для підвищення результативності участі у міжнародних виставках ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» доцільно сформувати якісну рекламну продукцію – буклети, каталоги, рекламні проспекти, які можна буде розповсюджувати на виставках. Роздаткові матеріали підприємства повинні містити не лише детальну інформацію про сировину, про технологічні процеси та виробничі потужності, на яких здійснюється виробництво, а й про руйнування, яких зазнало підприємство під час війни, та плани стосовно відновлення. Потенційний покупець повинен бачити, що купуючи продукцію ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» він також виконує місію допомоги Україні у її боротьбі з військовою агресією.

Окрім інформаційних матеріалів для стимулювання збуту продукції ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» доцільно також пропонувати відвідувачам виставок познайомитися зі зразками продукції. Також для тих клієнтів, які зацікавилися продукцією, доцільно запровадити практику семплінгу – тобто поставки незначної кількості продукції для її тестування. Зазвичай умови семплінгу передбачають, що покупець оплачує вартість пробної партії за умови, якщо він не здійснює замовлення. У випадку, коли після тестування продукції укладається угода на поставку, вартість пробної партії залишається збутовою витратою продавця.

Сьогодні значна частина компаній у світі, у тому числі тих, які працюють у харчовій промисловості, використовує семплінг, таким чином можна констатувати ефективність цього інструменту стимулювання збуту. В умовах, коли пошук нових покупців на азійському ринку є пріоритетом підприємства, впровадження цієї рекомендації у практику ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» може стати вагомим інструментом посилення його позицій на зовнішніх ринках.

З огляду на сучасні тенденції важливим напрямом вдосконалення стратегії міжнародної діяльності є перехід до використання у діяльності енергозберігаючого устаткування, використання якого дозволить з одного боку підвищити рівень відповідності процесів на підприємстві сучасним умовам, а з

іншого сприятиме мінімізації витрат підприємства. На нашу думку, доцільним є переведення парових котлів для виробництва цукру з газу на вугілля. Частина підприємств групи вже реалізувала цю ініціативу, що дозволило їм знизити вартість технологічної пари у 2,5 рази – це стало передумовою зниження собівартості готової продукції, таким чином цей захід також може бути стати передумовою для зниження експортних цін, що знайде своє відображення у стратегії міжнародної діяльності.

Ця ініціатива для підприємства є неновою, і подібні заходи вже реалізувалися на окремих підприємствах, які входять до групи ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ». Попри те, що ця рекомендація не є авторською розробкою, вважаємо за доцільне акцентувати увагу на необхідності обґрунтування для керівництва доцільності її реалізації. Поступова заміна котлів в умовах значного збільшення вартості газу (та проблем з електропостачанням) може стати для підприємством основою для оптимізації експортних витрат.

Важливе місце у оновленій стратегії міжнародної діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» має відігравати також вдосконалення роботи з персоналом. На підприємствах групи до війни працювало понад 2000 осіб, при чому переважна частина з них – це технічний персонал, який фактично забезпечує безперебійну роботу виробництв. Дослідження свідчать, що найбільш талановиті керівники - це фахівці з досвідом роботи на виробництві, таким чином для забезпечення оптимальних результатів підприємству доцільно запровадити практику формування кадрового резерву, до якого зможе подати свою кандидатуру кожен працівник виробничого підрозділу, який у перспективі хоче розвиватися як фахівець у цій компанії.

Кадровий резерв являє собою попередньо відпрацьовану інформацію про тих працівників, які мають бажання розвиватися та будувати кар'єру на підприємстві. Для працівників може бути дві можливості потрапити до кадрового резерву: самостійно заповнити заявку або бути номінованим керівництвом.

Кадровий резерв сприятиме поступовому скороченню витрат часу на пошук нових працівників, оскільки оптимальну кандидатуру у разі необхідності можна буде обрати з пулу кадрового резерву. Окрім цього, ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» матиме можливість скоротити витрати на навчання та адаптацію персоналу, що призведе до мінімізації витрат. Виконання цього заходу має бути покладене на відділ кадрів підприємства, з огляду на наявність у його працівників даних щодо кожного з працівників, його освіти і досвіду роботи, а також досягнень на підприємстві.

Перший етап, тобто формування бази даних кандидатів до кадрового резерву, має займати 2-3 місяці, після чого відділ кадрів має провести аналіз відповідності кожного з претендентів вимогам ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ». З тими працівниками, які відповідають формальним критеріям, мають бути проведені співбесіди, до яких повинні бути залучені як працівники відділу кадрів, так і керівники підприємства. Ті працівники, які успішно пройдуть співбесіду, повинні бути внесені до кадрового резерву, і самі їх кандидатуру мають розглядатися у першу чергу за наявності вакантної посади на підприємстві.

Формування кадрового резерву створить ряд переваг як для працівників ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ», так і для керівництва. Працівники матимуть реальну можливість розвиватися та будувати кар'єру, окрім цього, внесення до кадрового резерву саме по собі може підняти самооцінку персоналу підприємства, що є важливим інструментом нематеріального мотивування.

Керівники підприємства за умови формування кадрового резерву отримують можливість мінімізувати витрати, пов'язані з навчанням нових працівників та їх адаптацією на новому місці.

На наш погляд, вдосконалення стратегії міжнародної діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» відповідно до наданих рекомендацій сприятиме поступовому посиленню позицій підприємства на зовнішніх ринках, вирішенню

найбільш проблемних для нього питань та поступовому розширенню експортних операцій. Узагальнення наданих нами пропозицій представлене на рис. 2.2.

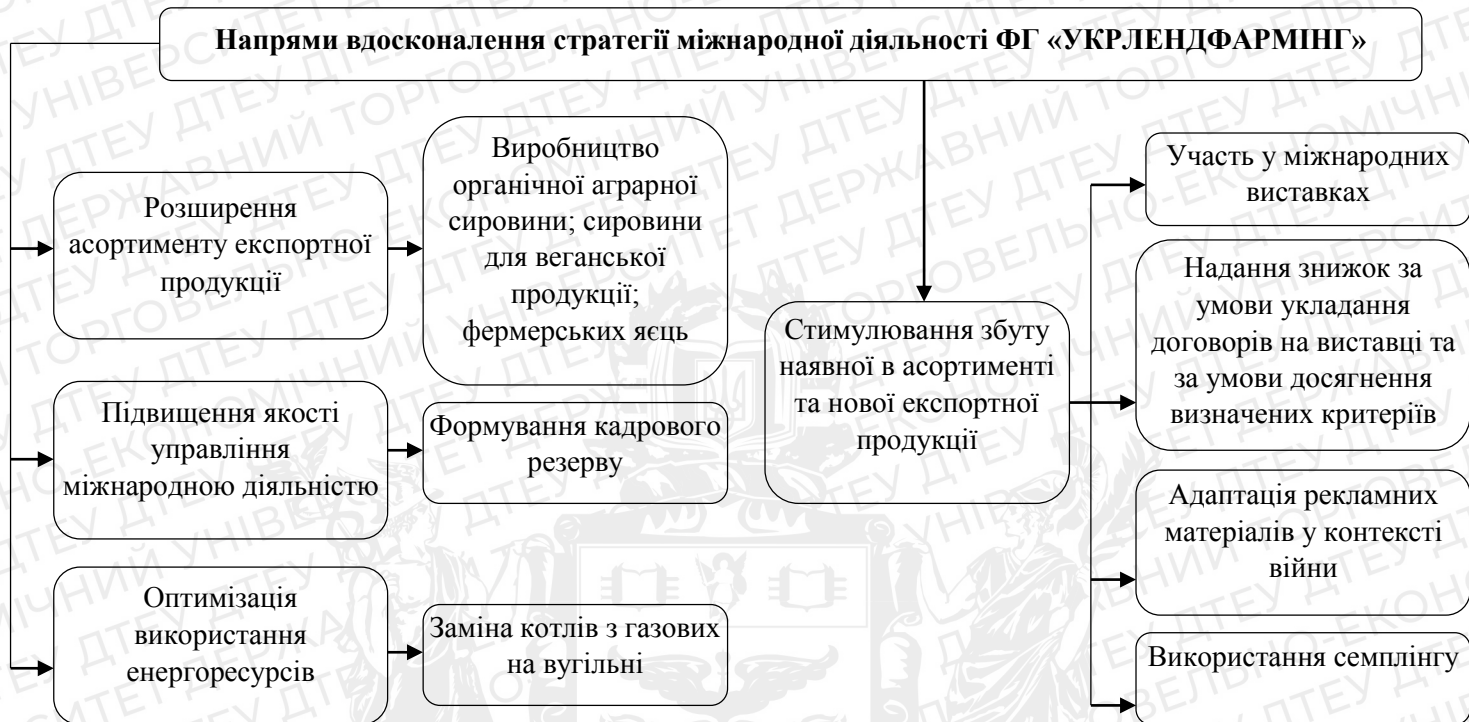


Рис. 2.2. Напрями вдосконалення стратегії міжнародної діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ»

Для вдосконалення діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» за усіма окресленими напрямками необхідно реалізувати низку заходів, які вимагатимуть значних управлінських та фінансових ресурсів. Таким чином, впровадження наданих рекомендацій має здійснюватися поступово. На наш погляд, пріоритетом для досліджуваного підприємства є впровадження заходів, які дозволять відновити довоєнні обсяги діяльності. Решта пропозицій мають реалізуватися за наявності у підприємства фінансових можливостей, оскільки впровадження оновленої стратегії не повинно мати негативного впливу на фінансові результати досліджуваного підприємства.

Висновки до розділу 2

Аналіз міжнародного бізнес-середовища дозволяє констатувати наявність у ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» низки можливостей для подальшого розвитку. Це

пов'язано зі зростанням попиту на сільськогосподарську продукцію, якість якої на досліджуваному підприємстві є високою.

Одним з найбільш привабливих для підприємства ринків є голландський – держава належить до числа найбільших імпортерів сільськогосподарської продукції та, окрім цього, характеризується стабільністю економічного та політичного середовища. На закріпленні на цьому ринку мають спрямовуватися зусилля компанії.

Окрім того, підприємством мають бути враховані сучасні тенденції споживання, зокрема підвищення попиту на органічну продукцію.

Вважаємо, що попри те, що навіть за незмінної стратегії міжнародної діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» матиме перспективи подальшого розвитку, компанія має використати шанс вдосконалити підходи до міжнародної діяльності на засадах стратегічного управління. Ключовими стратегічними цілями на середньострокову перспективу мають стати: розширення асортименту сільськогосподарської продукції, що експортується, у тому числі нарощування частки експортної продукції; активізація маркетингової активності, зокрема шляхом участі у міжнародних виставках у Нідерландах; оновлення основних фондів та впровадження нових технологій у процесі відбудови зруйнованих потужностей, зокрема використання енергозберігаючих технологій; підвищення продуктивності праці та оптимізації витрат підприємства при виготовленні експортної продукції.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході написання випускної кваліфікаційної роботи було здійснено аналіз наукових праць, присвячених дослідженню понять «стратегія підприємства», «стратегічне управління підприємством», «стратегія міжнародної діяльності підприємства». Було виявлено, що з огляду на глобалізаційні процеси та динамічний розвиток міжнародної діяльності цей напрям роботи підприємства більше не розглядається як окремий – міжнародна складова є важливою для усіх сфер розвитку підприємства, з огляду на що стратегія міжнародної діяльності і також розглядається науковцями як елемент загальнокорпоративної стратегії компанії.

Узагальнення представлених у науковій літературі підходів дозволило сформулювати власне визначення поняття стратегія міжнародної діяльності: це план заходів, націлених на досягнення стратегічних цілей підприємства, сформований відповідно до поточного стану зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу.

Було виявлено, що процес формування стратегії міжнародної діяльності на різних ринках має відмінності. Якщо говорити про ринок сільськогосподарської продукції, то при розробці стратегії необхідно враховувати факт швидкого псування сільськогосподарської продукції, активне використання на цьому ринку посередницької ланки, нестабільність цін на міжнародних ринках продовольства, динамічний розвиток нових технологій виробництва сільськогосподарської продукції.

Дослідження у роботі здійснювалося на матеріалах ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» - одного з лідерів вітчизняного ринку сільськогосподарської продукції, що є також активним учасником міжнародної діяльності. Для реалізації своїх цілей підприємство здійснює як експортні, так і імпорتنі операції, а також реалізує на зовнішніх ринках комунікаційні програми та використовує інструменти міжнародного маркетингу.

Міжнародна діяльність підприємства полягає у імпортно-експортних операціях, що дозволяють компанії залучати необхідні ресурси, устаткування та

технології, а також збувати готову продукцію. У імпорті підприємства переважають сільськогосподарська техніка та запчастини до неї, худоба, сучасні ІТ-системи. Імпорт підприємства забезпечує передумови для вдосконалення експорту, оскільки дозволяє підприємству пропонувати на ринок продукцію, що відповідає вимогам ринку. Наразі на експорт припадає 53% доходу підприємства, при цьому основними статтями поставок на зовнішній ринок є м'ясо та м'ясні продукти та зернові. Ключовими ринками ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» у довоєнний період були Азія та Західна Європа. Прогнозуємо, що протягом наступних років, товарна структура експорту зміниться, оскільки під час війни фабрика «Чорнобаївська», розміщена на Херсонщині, яка була одним з основних джерел отримання м'яса, була зруйнована.

Нами було виявлено, що стратегічні цілі підприємства підпорядковуються глобальній місії компанії - забезпечити населення України і світу високоякісними й доступними продуктами харчування за одночасного розвитку сільського господарства та посилення позицій України на глобальному аграрному ринку. Загальна стратегія діяльності підприємства та стратегія міжнародної діяльності конкретизують можливості досягнення цих цілей.

Нами було виявлено, що формування стратегії міжнародної діяльності ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» здійснює відділ розвитку, який здійснює взаємоузгодження цілей за усіма напрямками діяльності та забезпечення збалансованого розвитку підприємства, тоді як усі залучені у процес операційної діяльності працівники працюють над формуванням переліку заходів, необхідних для досягнення згаданих цілей.

Нами було здійснено аналіз експортно-імпортних потоків сільськогосподарської продукції, що дозволило зробити висновок про те, що протягом наступних років попит на продукцію компанії буде зростати. Характерним є те, що структура світового експорту у цілому відповідає структурі експорту досліджуваного підприємства: найбільшим у світі є обсяг експорту овочів та фруктів (їх частка у структурі експорту – 25,89%), на зернові припадає

19,48% поставок, 15,29% - на м'ясо та м'ясопродукти. Аналіз середовища ключових європейських імпортерів аграрної продукції дозволив зробити висновок, що найбільш перспективним для підприємства є розвиток співпраці з підприємствами Нідерландів. Зазначена країна належить до числа найбільших імпортерів сільськогосподарської продукції та, окрім цього, характеризується стабільністю економічного та політичного середовища. На закріпленні на цьому ринку мають спрямовуватися зусилля компанії. Для досягнення цієї мети нами було обґрунтовано перелік виставкових заходів, у яких підприємству доцільно брати участь.

Загалом, здійснений нами аналіз дозволив констатувати, що поточна стратегія міжнародної діяльності підприємства є досить успішною. Водночас для посилення позицій на зовнішніх ринках, розвиток яких характеризується зміною структури попиту, і, зокрема, збільшенням популярності органічних товарів (у 2020 році розмір світового ринку веганських фаст-фудів оцінювався в 17 мільярдів доларів США), доцільним є вдосконалення підходів до здійснення міжнародної діяльності. Серед ключових стратегічних цілей ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» на середньострокову перспективу було виділено: оптимізація витрат підприємства шляхом використання енергозберігаючих технологій; розширення асортименту сільськогосподарської продукції та нарощування частки органічної продукції у експорті; активізація маркетингової активності; розвиток кадрового потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бестужева С. В. Особливості сучасного стратегічного розвитку підприємства у сфері міжнародного бізнесу [Електронний ресурс] / С. В. Бестужева, Н. О. Ткаленко // Науковий погляд: економіка та управління. - 2018. - № 1. – с. 20 – 27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2018_1_5
2. Бондаренко О. В. Щодо формування стратегії управління експортними ризиками в агробізнесі / О. В. Бондаренко // Вчені записки Харківського гуманітарного університету "Народна українська академія". - 2021. - Т. 27. - С. 200-210. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/613/598>
3. Брінь П.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація/ П.В. Брінь, Ю.В. Голтвянська Ю.В.// Підприємництво та інновації. – 2021. - №21. – с. 31-34. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/56005/1/PI_2021_21_Brin_Stratehiia.pdf
4. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства/ С.М. Васи́лига// Економіка та держава. - 2020. - № 1. С. 121–125. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf
5. Ганін В. І. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / В. І. Ганін, С. В. Борох // Економічний аналіз. - 2018. - Т. 28, № 3. С. 162-169. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28%283%29_23
6. Гринюк Н.А. Особливості стратегії міжнародної діяльності підприємства/ Н.А. Гринюк, В.І. Залялова// Молодий вчений. – 2021 - №11(99). – с.362 –366. URL: <https://www.molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2656/2638>
7. Гринюк Н.А. Сутність та ефективність посередницької діяльності в міжнародному бізнесі/ Н.А. Гринюк, М.О. Намчук// Молодий вчений. – 2021. - №11(99). – с. 367 – URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2657/2639>

8. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація/ О.І. Гудзь// Економіка і суспільство. – 2018. – №18. – с. 346-352. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf
9. Згурська О. М. Сучасний стан та стратегічні можливості підприємств агропродовольчого комплексу України / О. М. Згурська, Т. В. Сьомкіна. // Ефективна економіка. - 2020. - № 12. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_5
10. Калюжна Н.Г. Рейтингові системи оцінювання бізнес-середовища приймаючої країни/ Н.Г. Калюжна, В.Г.Лежетько // Бізнесінформ. – 2020. - №5. – с. – 70 – 78. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rejtingovi-sistemi-otsinyuvannya-biznes-seredovischa-priymayuchoyi-krayini/viewer>
11. Квактун О. О. Особливості застосування стратегій в міжнародному бізнесі/ О. О. Квактун, О. М. Вертелецька, І. Малишев // Економічний простір. - 2018. - № 136. - С. 17-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2018_136_4
12. Кудирко Л.П. Модернізація маркетингових комунікацій компанії в умовах розвитку глобального інформаційного суспільства/ Л.П. Кудирко, О.Ю. Ніколаєць// економічний простір – 2020. - №156. – с. 52 –58. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/536/521>
13. Марченко В.М. Стратегія експортної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності/ В.М. Марченко, Н.П. Лебедева// Економіка і суспільство – 2017. - Випуск №13. – с. 592 – 596. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/99.pdf
14. Мостенська Т. Г. Поєднання інтересів суспільства, підприємств та споживача як результат соціалізації маркетингової діяльності/ Т. Г. Мостенська, Т. Л. Мостенська, В.О. Новак, Е.І. Данілова // Ефективна економіка .- 2021. - № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9543>
15. Органічний ринок в Україні. URL: https://organicinfo.ua/wp-content/uploads/2020/02/UAOrganic_fact_sheet_2020-UA-1.pdf
16. Сайт ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ». URL: <https://www.ulf.com.ua/ua/>

17. Скоробогатова Н. Є. Формування зовнішньоторговельної стратегії вітчизняних експортно-орієнтованих підприємств під впливом пандемії COVID-19/Н. Є. Скоробогатова, М. М Ремінський// «Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"». – 2021. - №19. – с. 89-98
18. Україна скоротила експорт пшениці на 45% - профільна асоціація. URL: <https://www.unian.ua/economics/agro/ukrajina-skorotila-eksport-pshenici-na-45-profilna-asociaciya-12120432.html>
19. Яковенко О.І. Дослідження деяких аспектів змісту дефініції «стратегія» та особливостей їх застосування вітчизняними підприємствами в умовах глобалізації/ О.І. Яковенко// Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2019. - №5. – Том 30 (69). – с. 91-96. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_5/30_69_5_2/18.pdf
20. 2022 Index of Economic Freedom. URL: <https://www.heritage.org/index>
21. 2022 KOF Globalisation Index. URL: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>
22. Agribusiness trends to look out for in 2022. URL: <https://www.investmentmonitor.ai/sectors/agribusiness/agribusiness-trends-2022/>
23. Animal AgTech Innovation Summit 2024. URL: <https://www.showsbee.com/fairs/49349-Animal-AgTech-Innovation-Summit-2024.html>
24. Dutch Poultry Expo 2023. URL: <https://www.showsbee.com/fairs/Dutch-Poultry-Expo.html>
25. FAO Food Price Index. URL: <https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en/>
26. Global Innovation Index 2022. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-section1-en-gii-2022-at-a-glance-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>
27. Greentech Amsterdam URL: <https://expomap.ru/en/expo/greentech-amsterdam/>

28. Human Development Index. URL: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>
29. Merchandise trade matrix in thousands United States dollars, annual, 2016-2022.
URL: <https://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx>
30. Organic farming statistics. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Organic_farming_statistics



Додатки

Додаток А

Таблиця А.1

**Обсяги імпорту ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» у 2017 – 2021 рр. у розрізі
країн, тис. грн.**

Держава	Обсяг імпорту					Абсолютна зміна 2021/ 2017, млн. дол. США	Темп приросту 2021/2017, %
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.		
Німеччина	29871,3	30912,3	34502,1	40121,2	42221,3	12350,0	141,3
Франція	9014,3	11921,1	13241,6	14312,2	15481,2	6466,9	171,7
Італія	8090,1	8654,2	9081,2	10132,6	9872,7	1782,6	122,0
Данія	40881,2	41765,2	43511,4	54312,2	55621,3	14740,1	136,1
США	35178,2	37012,2	38921,2	41510,1	43098,4	7920,2	122,5
Нідерланди	13142,2	14003,2	14121,9	15008,3	16065,2	2923,0	122,2
Усього	136177,4	144268,2	153379,5	175396,7	182360,1	46182,7	133,9

Джерело: інформація підприємства та [16]

Таблиця А.2

**Обсяги імпорту ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» у 2017 – 2021 рр. у розрізі
товарних груп, тис. грн.**

Продукція	Обсяг імпорту					Абсолютна зміна 2021/ 2017, млн. дол. США	Темп приросту 2021/2017, %
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.		
Сільськогосподарська техніка, запчастини	30861,4	60973,2	73976,7	65302,3	108075,2	77213,8	350,2
Обладнання для елеваторів, запчастини	10981,1	10863,2	19011,1	9877,0	6225,7	-4755,4	56,7
Посадковий матеріал	20322,4	37424,4	11687,5	17199,8	30457,6	10135,3	149,9
Добрива	40872,1	11411,1	17198,4	18527,3	222,7	-40649,4	0,5
Худоба	30126,2	17614,2	26994,8	59810,3	20628,6	-9497,6	68,5
ІТ-системи	3014,2	5982,1	4510,9	4680,0	16750,3	13736,1	555,7
Усього	136177,4	144268,2	153379,5	175396,7	182360,1	46182,7	133,9

Джерело: інформація підприємства та [16]

Додаток Б

Таблиця Б.1

**Обсяги експорту ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» у 2017 – 2021 рр. у розрізі
товарних груп, млн. грн.**

Продукція	Обсяг експорту					Абсолютна зміна 2021/ 2017, млн. дол. США	Темп приросту 2021/2017, %
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.		
Яйця	94388,0	107748,8	109201,2	134251,3	178124,2	83736,3	188,7
Молоко та молочні продукти	57382,2	65504,8	67693,3	78903,1	79007,4	21625,2	137,7
Зернові	142056,6	259416,7	209765,3	265879,2	298076,3	156019,7	209,8
М'ясо	145896,3	166548,3	168793,3	189764,3	190786,3	44890,0	130,8
М'ясні напівфабрикати	82273,2	83306,2	90876,2	100981,9	101034,3	18761,1	122,8
Інші товари	33679,6	38447,0	38965,2	50985,2	45321,3	11641,7	134,6
Усього	555675,9	720971,9	685294,5	820765,1	892349,9	336674,1	160,6

Джерело: інформація підприємства та [16]

Таблиця Б.2

**Обсяги експорту ФГ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» у 2017 – 2021 рр. у розрізі
регіонів, тис. грн.**

Регіон	Обсяг експорту					Абсолютна зміна 2021/ 2017, млн. дол. США	Темп приросту 2021/2017, %
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.		
Західна Європа	190739,3	185183,8	189737,5	245054,8	281714,9	90975,6	147,7
Азія	165508,5	217117,3	250250,4	317895,9	348589,8	183081,3	210,6
Східна та Центральна Європа	28000,2	28542,5	32107,1	31254,7	27509,4	-490,7	98,2
Інші регіони	171427,9	290128,3	213199,5	226559,8	234535,8	63107,9	136,8
Усього	555675,9	720971,9	685294,5	820765,1	892349,9	336674,1	160,6

Джерело: інформація підприємства та [16]