

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Копаниця Карина Русланівна

УДК 65.012.32.009.12

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Данкевич Віталій Євгенович
доктор економічних наук, професор

АНОТАЦІЯ

Копаниця К.Р. Стратегічне управління міжнародною діяльністю аграрних підприємств. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент”. Поліський національний університет, Житомир, 2021.

З погляду на активізацію глобалізаційних процесів сучасна економіка підприємств, які входять до аграрного сектора, не може повноцінно функціонувати без підтримання зв'язків із іноземними ринками, оскільки це сприяє підвищенню результативності господарювання та збільшенню його прибутків. Однак, щоб не бути виштовхнутими з міжнародного ринку конкурентами та не зіштовхнутися із кризою, сільськогосподарські підприємства повинні мати в наявності розроблену систему стратегічного управління та комплекс заходів з її реалізації.

У кваліфікаційній роботі розглянуті дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених із ключових питань щодо визначення сутності стратегії розвитку аграрних підприємств. Досліджено особливості стратегічного управління суб'єктів аграрного господарювання, визначаються етапи його формування. Проаналізована діяльність аграрного підприємства Kernel Group на міжнародному ринку, а також його стратегічне управління через призму основних економічних показників. Розроблено та аргументовано заходи щодо можливостей покращення стратегічного управління аграрного підприємства Kernel Group.

Ключові слова: аграрне підприємство, зовнішнє середовище, зовнішньоекономічна діяльність, міжнародний ринок, розвиток, стратегічне управління, стратегія.

ABSTRACT

Kopanytsia K.R. Strategic management of international activities of agricultural enterprises. - Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work prepared for the second (master's) educational degree in EPP "International Management" in the field of knowledge 07 "Management and Administration" specialty 073 "Management". - Polissia National University, Zhytomyr, 2021.

In view of the intensification of globalization processes, the modern economy of enterprises that are part of the agricultural sector can not function properly without maintaining ties with foreign markets, as it helps to increase business efficiency and increase its profits. However, in order not to be pushed out of the international market by competitors and not to face the crisis, agricultural enterprises must have a developed system of strategic management and a set of measures to implement it.

The qualification work examines the research of domestic and foreign scientists on key issues to determine the essence of the strategy of agricultural enterprises. The features of strategic management of agrarian economic entities are studied, the stages of its formation are determined. The activity of the agricultural enterprise Kernel Group in the international market, and also its strategic management through a prism of the basic economic indicators are analyzed. Measures have been developed and argued for opportunities to improve the strategic management of the agricultural enterprise Kernel Group.

Key words: agricultural enterprise, external environment, foreign economic activity, international market, development, strategic management, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	
1.1. Економічна сутність та особливості стратегічного управління аграрними підприємствами.....	7
1.2. Етапи процесу розробки та реалізації стратегічного управління міжнародною діяльністю аграрних підприємств.....	10
Висновки до розділу 1.....	14
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПРИКЛАДІ АГРАРНОГО	
ПІДПРИЄМСТВА KERNEL GROUP	
2.1. Загальна характеристика діяльності аграрного підприємства Kernel Group.....	15
2.2. Оцінка ефективності стратегічного управління міжнародною діяльністю аграрного підприємства Kernel Group.....	19
Висновки до розділу 2.....	26
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО	
УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	
3.1. Напрями удосконалення стратегічного управління міжнародною діяльністю аграрних підприємств.....	27
3.2. Рекомендації щодо запровадження міжнародних систем якості на підприємстві.....	29
Висновки до розділу 3.....	31
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	32
СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33
ДОДАТКИ	37

ВСТУП

Актуальність полягає у тому, що у зв'язку із інтеграційними процесами, що зараз відбуваються, та динамічним розвитком сучасного іноземного ринку перед аграрними підприємствами постає необхідність у практичному застосуванні концепції стратегічного управління міжнародною діяльністю, яке забезпечить виживання сільських господарств та їх розширене відтворення, а також в цілому сприятиме розвитку аграрного сектору в майбутньому.

Зараз не достатньо, наприклад, просто звертати увагу на внутрішні проблеми пов'язані з ефективністю використання ресурсів, а тому, для аграрних підприємств, що здійснюють свою діяльність на зовнішньому ринку, формулювання стратегічних цілей і планування їх розвитку в довгостроковій перспективі є першочерговою управлінською проблемою, особливо враховуючи той факт, що їх рівень стратегічного управління наразі перебуває на незадовільному рівні та вимагає нових методів та підходів.

Велика кількість відомих зарубіжних та вітчизняних вчених присвятили свої праці питанню стратегічного управління підприємствами, до їх числа входять: В. Андрійчук, О. Виханський, К. Волощук, О. Писаревський, С. Руденко, С. Судомир, І. Тищенко, М. Альберт, І. Ансофф, Ф. Вірсем, Г. Минцберг, Дж. Мур, Г. Лемпел, М. Портер, М. Трейсі, А. Томпсон, В. Стівенсон, П. Стрікланд, Г. Хамел, та інші. Однак, незважаючи на велику кількість наукових праць, питання стосовно аграрних підприємств є ще досі не розкритим.

Мета даної кваліфікаційної роботи полягає у аналізі системи стратегічного управління діяльністю підприємств аграрного сектору в умовах виходу на міжнародні ринки.

Відповідно до даної мети були поставлені наступні **завдання**:

- проаналізувати економічний зміст поняття стратегічного управління та розглянути його особливості;
- дослідити етапи стратегічного управління міжнародною діяльністю аграрних формувань;

- надати загальну характеристику діяльності аграрного підприємства Kernel Group;
- оцінити ефективність стратегічного управління міжнародною діяльністю аграрного підприємства Kernel Group;
- визначити напрями удосконалення системи стратегічного менеджменту міжнародною діяльністю аграрних підприємств.

Об'єктом дослідження є основні тенденції формування стратегій управління міжнародною діяльністю на прикладі аграрних підприємств.

Предметом дослідження є економічне обґрунтування управлінських стратегій міжнародної діяльності аграрних підприємств.

При вирішенні поставлених завдань застосовувалися такі **методи**, як аналітичний – для визначення внутрішніх тенденцій і можливостей стратегічної діяльності, монографічний – для всебічного та глибокого дослідження устаткування аграрного виробництва та технологічних процесів, економіко-статистичний – для вивчення факторів, що впливають на процес та стратегічного управління та зумовлюють зміни в перебігу міжнародних економічних процесів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що вони можуть використовуватися на аграрних підприємствах як методичні рекомендації з впровадження та підвищення результативності стратегічного управління міжнародною діяльністю. Окрім цього, можуть застосовуватися в навчальному процесі факультету економіки та менеджменту Поліського національного університету при викладанні таких дисциплін як «Стратегічний менеджмент» та «Стратегічне управління».

Дипломна робота містить анотацію, вступ, три розділи та висновки до кожного з них, загальні висновки та список використаних джерел, який включає 20 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність та особливості стратегічного управління аграрними підприємствами

Найважливішим чинником, який сприяє розвитку підприємства та дає йому змогу досягти поставленої цілі є чітко і правильно розроблена й організована стратегія, тобто сукупність управлінських рішень, які визначають як саме суб'єкт господарювання функціонуватиме та які вживатиме заходи для отримання бажаного результату. Головними причинами, які зумовили необхідність у формуванні стратегії стали нестабільність іноземного ринку, наростання ризиків через недостатність інформації про його стан в майбутньому та його можливий вплив на підприємство, поширення жорсткої конкуренції, насичення зовнішнього ринку товарами, диверсифікація діяльності підприємств та розвиток науково-технічного прогресу. Дані чинники не обійшли стороною і підприємців аграрного сектору. Наразі будь-яке непрофесійне рішення прийняте керівною ланкою може спричинити негативні наслідки, як, наприклад, значні фінансові втрати або, врешті-решт, банкрутство. Ці наслідки можуть завдати доволі серйозної та непоправної шкоди усьому підприємству, а саме її працівникам, продукції, яку виготовляє, фінансам, а все це разом загрожує його життєстійкості в майбутньому.

Ми вважаємо, уникнення подібної ситуації можливе лише при розробці та реалізації ряду ефективних управлінських рішень, які дозволять аграрному підприємству та усім її підрозділам в подальшому не лише стійко та ефективно функціонувати на іноземному ринку, а й підвищити конкурентоспроможність та зміцнити свої позиції. Одним словом, аграрне підприємство потребує стратегічного управління міжнародною діяльністю, яке б відповідало, з одного

боку, наявній ринковій ситуації та тенденціям її розвитку, й з іншого - специфіці виробництва суб'єкта господарювання.

На даний час існує безліч різних трактувань та визначень терміну «стратегічне управління», одне із таких дали у своїх наукових роботах такі зарубіжні вчені, як Шендел Д. Е. і Хатен К., які традиційно вважаються першими розробниками даної теорії. На їх думку, це є «процесом визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням та знаходить своє відображення в реалізації обраних цілей і в прагненні досягнути бажаного результату у взаємовідносинах з оточуючим середовищем на основі ефективного розподілу наявних ресурсів» [17, с. 34]. Окрім цього, своє визначення запропонував і Хігенс Д. М., який стверджував, що це є «процесом управління з метою реалізації головної місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням» [20].

Як же зазначає радянський науковець О. С. Виханський, стратегічне управління – це «управління організацією, яке базується на людському капіталі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, дає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі» [3].

Ми погоджуємось із думкою такого науковця як О.В. Баула, який під стратегією управління міжнародною діяльністю підприємства розуміє «план розвитку підприємства при його виході на зовнішній ринок, пов'язаний із завоюванням бажаної частки ринку, розширенням та підтриманням наявних позицій, що включає комплекс управлінських рішень, які звужують всю множину можливих зовнішньоекономічних дій підприємства до сукупності найбільш ефективних» [1, с. 20]. Таким чином, ми можемо прийти до висновку, що «стратегічне управління міжнародною діяльністю» – це багатоплановий управлінський процес розробки та реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності під час якого беруться до уваги усі існуючі можливості та зміни, що відбуваються як у зовнішньому так і у внутрішньому середовищі.

Усі вище згадані визначення є доволі різнобічними, однак, на нашу думку, не повністю описують сутність стратегічного управління аграрними підприємствами.

На наш погляд, під «стратегічним управлінням аграрними підприємствами» слід розуміти комплекс заходів та дій з підвищення ефективності суб'єкта господарювання шляхом врахування його сильних та слабких сторін, специфіки його внутрішнього та зовнішнього середовищ, автоматизації і модернізації виробничих процесів та покращення соціальної сфери села.

Окрім того, стратегічне управління аграрними підприємствами має брати до уваги певні перешкоди, які спричинені особливостями галузі сільського господарства [14]:

- залежність результатів діяльності підприємств від природно-кліматичних умов;
- обмежений перелік способів виробництва певних видів продукції через природні особливості та умови, обумовлені специфікою галузі;
- особливості застосування технічного обладнання, яке має бути пристосовано до специфічних нюансів виробництва певної продукції;
- невідповідність наявного устаткування у збереженні, переробці та транспортуванні сировини світовому технологічному укладу;
- одночасний розвиток декількох галузей, які суттєво відрізняються технологією та організацією виробництва, але взаємопов'язані результатами;
- доступність території аграрних підприємств та їх господарських об'єктів стороннім особам і необхідністю докладання додаткових зусиль для організації збереження власного й орендованого майна, вирощеного врожаю;
- нерівномірність отримання продукції за сезонами року;
- потреба з залученні сезонної робочої сили і труднощі в управлінні нею;
- територіальна розосередженість виробництва, віддаленість структурних підрозділів від центру, що ускладнює збір і опрацювання інформації;
- залежність від змін в демографічному і соціально-культурному середовищі;

- диспаритет цін на продукцію і засоби виробництва, енергоносії та послуги у зв'язку із неможливістю збільшення цін на продовольство, пропорційному зростанню цін на промислову продукцію;
- залежність від світових цін на ресурси та продукцію;
- різні терміни зберігання та реалізації продукції;
- використання у виробничому процесі частини продукції власного виробництва;
- тривалий часовий інтервал між періодом витрат та отриманням доходу;
- невисока частка науково-дослідних робіт щодо ефективного розвитку потенціалу сільськогосподарських підприємств;
- низький потік інвестицій у зв'язку із низькою дохідністю, високою капіталомісткістю та тривалим періодом обороту капіталу порівняно з іншими галузями;
- невідповідний ступінь регулювання аграрного сектору [2-7].

1.2. Етапи процесу розробки та реалізації стратегічного управління міжнародною діяльністю аграрних підприємств

Стратегічні процеси управління включають усі основні, допоміжні та специфічні функції управління, а також охоплюють усі підрозділи будь-якого підприємства, такі як постачання, виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, наукові дослідження та розробки, кожен з яких відіграє свою роль у даних процесах. Зробити правильний стратегічний вибір означає зв'язати в єдине ціле бізнес рішення та конкурентні сили суб'єкта господарювання. Дане поєднання дій та підходів відобразатимуть поточну стратегію, яку в подальшому можливо буде змінити та перетворити шляхом розгляду та впровадження сукупності нових методів та напрямів розвитку.

Серед усіх функцій стратегічного управління розробка стратегії є однією із основних, адже це в подальшому може вплинути на благополуччя підприємства. Формування правильної довгострокової програми міжнародної діяльності, розвиток конкурентних переваг та ефективних стратегічних дій дозволяє підприємству не лише вести успішну діяльність, а й адекватно

реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, уникати непередбачувані ситуації, боротися із високою конкуренцією на іноземному та вирішувати внутрішні проблеми суб'єкта господарювання.

Стратегічне управління міжнародною діяльністю аграрних підприємств - це єдиний цілісний механізм, який включає в себе вісім взаємозалежних процесів сформованих керівництвом, яке потім розподіляє відповідальність між усіма працівниками та координує проведення заходів по виконанню стратегічних завдань.

Одним із важливих етапів здійснення стратегічного управління є аналіз існуючої соціально-економічної ситуації та дослідження її дії на стан аграрного підприємства (Рис. 1.1).

Здійснюючи оцінку зовнішніх факторів підприємство може встановити межі, в яких буде функціонувати; виявити, які сприятливі ситуації та загрози можуть в подальшому позначитися на діяльності підприємства; визначити конкурентні переваги та недоліки інших учасників міжнародного ринку, які задіяні в аграрному секторі, та виокремити напрямки їх розвитку. Враховуючи внутрішні фактори, аграрне підприємство має можливість виявити свої сильні та слабкі сторони, розкрити свої можливості та потенціал, які допоможуть досягнути мету й підвищити його конкурентоспроможність. Усе це забезпечує фундамент для вибору відповідної стратегічної поведінки.

Наступними етапами здійснення стратегічного управління є формулювання місії та відповідних цілей за результатами аналізу середовища. Місія виражає зміст існування та призначення аграрного підприємства. Вона деталізує його статус, визначає орієнтири його функціонування, дає можливість співробітникам чітко розуміти, в якому напрямку їм слід працювати та мотивує їх. Місія дозволяє сформувати у споживачів певний імідж та формує інтерес до нього з боку оточення. На її основі на різних організаційних рівнях формулюються стратегічні цілі та завдання, які деталізують та уточнюють місію. Дані цілі, у свою чергу, вказують напрям розвитку аграрного підприємства, встановлюють, яким чином відбуватиметься мотивування персоналу та здійснюватиметься контроль над виконанням планів.



Рис. 1.1. Етапи розробки та здійснення стратегічного управління міжнародною діяльністю аграрних підприємств

Джерело: Розроблено автором на основі монографічних досліджень.

Формування альтернативних стратегічних сценаріїв та вибір тої стратегії, яка відповідає заданим критеріям є наступними у послідовності розробки стратегічного управління. Одна мета може включати в себе декілька шляхів її досягнення, тому керівна ланка підприємства завжди опрацьовує декілька варіантів стратегії та вибирає з них той, що є найбільш прийнятним, орієнтуючись при цьому на фінансовий стан підприємства, його імідж,

конкурентні переваги, внутрішній потенціал, тип розвитку тощо. Процес визначення стратегії – це прийняття рішення стосовно того, як слід розвивати бізнес та його сектори, яким чином протидіяти конкурентам, яке місце займати на ринку.

Наступний етап стратегічного управління, успішне виконання якого забезпечує досягнення поставленої мети, полягає у здійсненні стратегії. На ньому проводяться стратегічні зміни (удосконалення), які приводять аграрне підприємство у стан готовності до втілення стратегії в реальність – розробка тактичного плану та побудова графіків реалізації стратегії, формулювання завдань та функцій її виконавців.

Проведення контролю за реалізацією стратегії є одним із завершальних етапів стратегічного управління. Головною метою даного етапу є не проведення оцінки правильності виконання плану, а визначення того, наскільки обрана системна модель розвитку аграрному підприємства відповідає сучасному стану внутрішнього та зовнішнього середовища та якою мірою її реалізація дозволяє досягнути заплановані результати. У разі потреби здійснюється етап корегування стратегії та цілей сільськогосподарського підприємства, а також вносяться правки в напрямки їх досягнення.

Висновки до розділу 1

В умовах ринкової економіки управління підприємством, яке займається виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції, неможливе без ефективного стратегічного управління. Воно є невід'ємною складовою успішного ведення агробізнесу, оскільки на стратегічному рівні приймаються життєво важливі для подальшого розвитку управлінські рішення, які забезпечують своєчасну адаптацію підприємства до змін економічного та соціального середовищ, дають можливість зайняти високі конкурентні позиції за межами країни розташування та сформувати позитивний імідж аграрних підприємств серед світової економічної спільноти.

Разом з тим, під час формування та впровадження стратегічного управління варто акцентувати увагу на характерні особливості та нюанси сільського господарства як галузі, які створюють додаткові перешкоди перед його керівною ланкою (використання застарілого обладнання, сезонний характер виробництва, обмежений перелік способів виробництва певних видів продукції, доволі невисокий рівень привабливості для інвесторів тощо), адже вони впливають на розвиток та ефективність подальшої діяльності аграрного підприємства.

З дослідження випливає, що процес розробки та реалізації стратегій аграрних підприємств націлених на ведення міжнародної діяльності включає наступні взаємопов'язані етапи: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища та їх можливий вплив на майбутню міжнародну діяльність, розробка місії, постановка цілей та завдань, розробка портфеля стратегічних альтернатив, вибір стратегії, втілення та реалізація обраної стратегії, відстеження середовища та моніторинг реалізації стратегії, внесення коригувань. Дотримання даного процесу здійснення стратегічного управління забезпечує майбутню життєздатність сільськогосподарського підприємства у мінливих умовах, підвищує його результативність та забезпечує досягнення поставлених цілей.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПРИКЛАДІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА KERNEL GROUP

2.1. Загальна характеристика діяльності аграрного підприємства Kernel Group

Kernel Group – це провідний вертикально інтегрований агропромисловий холдинг на українському ринку, який займається виробництвом та експортом бутильованої соняшникової олії й виключно експортом зернових культур (в середньому на експорт йде близько 6 мільйонів тонн зерна та олійних культур щорічно, в тому числі та завдяки закупівлі у фермерів). На підприємстві наразі працює 12 000 співробітників. Kernel Group займає третє місце серед ста найбільших приватних компаній України у 2021 році із загальним вииторгом агропромислового комплексу у 118,7 млрд грн.

Історія аграрного підприємства сягає 1995 року, коли воно почало експортувати українську продукцію сільського господарства за кордон. Маючи незначні кошти та займаючись в основному перевезенням сільгосппродукції у чорноморські порти та її продажем великим міжнародним торговим партнерам, підприємство стало купувати перші зернові елеватори – ключові активи для контролю виробництва та логістики зернових культур та засіб створення стабільної довгострокової основи зернового господарства.

У 2002 році Kernel Group купила в Україні, а саме у м. Полтава, перший олійноекстраційний завод і низку сільськогосподарських підприємств, поступово збільшуючи обсяг оброблюваних площ та розширюючи свій виробничо-експортний потенціал.

У 2004 році компанія придбала бренд бутильованої соняшникової олії під торговою маркою «Щедрий Дар» та завод з преробки, екстракції та фасування олії в Луганській області [6].

Згодом Kernel Group почала скуповувати і решту своїх конкурентів: уклала угоду з підприємством «Чумак» про право виробляти та продавати бутильовану

соняшникову олії таких торгових марок як: «Чумак золота» і «Чумак домашня», заволодів усіма активами компанії «Євротек» в олійно-жировій галузі, придбав активи підприємства «Allseeds», купив олійноекстраційний завод «Українська Чорноморська Індустрія» і російське підприємство «Російські масла», придбав агрокомпанію «Українські аграрні інвестиції», придбав усі активи «Агро Інвест Україна» – доньки міжнародного диверсифікованого холдингу МК Group (Сербія) [6]. Усе це в подальшому дозволило компанії посідати лідерські позиції в аграрному секторі України.

Сьогодні до складу агрохолдингу входять десятки підприємств в Києві, Миколаївській, Кіровоградській, Харківській, Вінницькій, Донецькій, Луганській, Полтавській, Львівській, Одеській, Дніпровській та Черкаській областях, які утворюють виробничий ланцюг: виробництво агропромислових товарів, концентрація, логістика та продаж зернових культур на міжнародному рівні, а також виробництво та продаж соняшnikової олії у сирому та фасованому вигляді на іноземному та вітчизняному ринках. Бізнес-модель підприємства Kernel Group налічує вісім сегментів:

1. Агробізнес. У розпорядженні підприємства приблизно 560 тисяч гектарів чорноземів у 11 обласях України, на яких вирощуються такі стратегічні культури, як: соняшник, кукурудза, пшениця та соя. В процесі виробництва власної продукції Kernel Group впроваджує ряд інноваційних рішень. Підприємство використовує дрони і квадрокоптери, GPS-керовану систему відбору ґрунтових проб, здійснює агрохімічний аналіз ґрунту, метеомоніторинг, супутниковий моніторинг стану полів, агродиспетчеризацію, картографування врожайності тощо [6].

2. Елеватори. Агрохолдинг володіє найбільшою в Україні мережею потужних, високотехнологічних елеваторів (1,7 млн тонн одноразового зберігання), які забезпечують не лише зберігання зібраного та закупленого агробізнесом компанії врожаю, але й надає сервіс зі зберігання зернових культур своїм партнерам-сільгоспвиробникам. Наразі він є найбільшою приватною компанією в Україні, що надає дані послуги фермерам, у яких відсутні потужності зі зберігання.

3. Придбання сільськогосподарських культур. Мережа закупівлі сільськогосподарських культур Kernel Group є наразі найбільшою та найефективнішою в межах України. Співробітництво даного суб'єкта аграрного господарювання із приблизно п'ятьма тисячами землеробів ґрунтується на стратегічному партнерстві в процесі якого беруться до уваги їх потреби та пропонується широкий спектр рішень [6].

4. Заводи з переробки сільськогосподарських культур. Kernel Group управляє вісьма заводами в Україні — Приколотнянський ОЕЗ, Полтавський ОЕЗ, Бандурський ОЕЗ, Кропивницький ОЕЗ, Придніпровський ОЕЗ, Вовчанський ОЕЗ, Старокостянтинівський ОЕЗ та Українська Чорноморська Індустрія. Кожен з них оснащений найсучаснішим та високотехнологічним обладнанням, яке здатне піддавати обробці різні сільськогосподарські культури, а також дотримуються європейських стандартів управління у сфері якості, забезпечення безпеки співробітників та екології, що дозволяють виробництву відповідати найкращим міжнародним практикам. Річна виробнича потужність заводів підприємства складає 3,5 млн тонн соняшникового насіння, що дозволяє отримати 1,4 млн тонн соняшникової олії і близько 1,3 млн тон соняшникового шроту. На сьогоднішній день підприємство займає друге місце за обсягом виробництва соняшникової олії. Обсяг річної переробки насіння соняшнику на заводах компанії складає 15% загального обсягу врожаю в Україні.

5. Бутильована соняшникова олія. Сільськогосподарське підприємство займає перше місце за обсягом продажів бутильованої соняшникової олії. На його частку припадає 8% світового та близько 35% українського виробництва соняшникової олії. До 10% соняшникової олії додатково переробляється, розливається та продається на внутрішньому ринку та за кордоном [6].

6. Експорт олії. Kernel Group знаходиться у трійці найбільших експортерів олії в Україні, а також є одним із ключових світових постачальників агропромислової продукції (зерна, олії та шроту соняшнику) з регіону Чорноморського басейну у більш ніж 80 країн світу та демонструє високий рівень виконання експортних контрактів [6].

7. Експорт зерна. Підприємство знаходиться у десятці найбільших експортерів сільськогосподарських культур в Україні та зарекомендувало себе перед сільгоспвиробниками Чорноморського регіону як надійна ланка між ними та іноземними ринками. Більша частина зернових (приблизно 80%) прямує до держав Західної Азії, Північно-Східної Африки, Європейського Союзу, а інша частина експортується на схід Азії та у Південну Африку. На частку Kernel Group припадає приблизно 9% українського експорту.

8. Портові термінали. Kernel Group є одним із найбільших операторів із перевалки зернових вантажів та шроту в порту. Сучасні портові термінали Kernel Group, загальна потужність із перевалки яких щорічно складає 6,5 млн тонн (понад 20% від загального обсягу українського експорту зернових), забезпечують оперативну та якісну експортну логістику й замикають інфраструктурну ланку руху продукції з поля на судна типу Panamax (водозаміщення до 80 тис. тонн).

Підприємство має за мету стабільно розширювати масштаби та підвищувати результативність даних бізнес-сегментів за допомогою ефективного управління активами та ресурсами, стратегічних придбань, вкладення інвестицій в технології та інновації, подальшого розвитку лояльних відносин з місцевими сільгоспвиробниками, постійного професійного розвитку персоналу та реалізації програм сталого розвитку й соціальної відповідальності.

Керівна ланка Kernel Group покладаються на бачення та місію та вважають, що вони впливають на ефективність підприємства та його стабільність в довгостроковому періоді. Вона прагне, щоб підприємство стало глобальним аграрним лідером, а Україна стала провідним світовим виробником товарів сільського господарства. Вона вбачає своєю місією розкривати виняткові можливості сільськогосподарського бізнесу шляхом розвитку потенціалу співробітників.

Стратегічними цілями аграрного підприємства є:

- збільшити обсяги річної переробки насіння соняшнику та зміцнити олійний бізнес в Україні;

- підвищити ефективність власного виробництва сільськогосподарської продукції;
- збільшити обсяги річного експорту зернових культур;
- досягти стійкого управління витратами в агровиробництві.

2.2. Оцінка ефективності стратегічного управління міжнародною діяльністю аграрного підприємства Kernel Group

Для початку, щоб оцінити наскільки якість стратегічного управління міжнародною діяльністю українського сільськогосподарського підприємства Kernel Group є ефективним було проведено SWOT-аналіз (Таблиця 2.1), результати якого нам допомогли визначити як сильні, так і слабкі сторони даної компанії, а також можливості та загрози, які можуть з'явитися в її подальшій міжнародній діяльності.

Сильні сторони Kernel Group полягають в тому, що до складу її бізнес-моделі входить закупівля, переробка та перевезення сировини й експорт готової продукції через елеватори, які в сукупності забезпечують достатній ступінь нечутливості підприємства до глобальних ризиків, нестабільної ситуації на ринку України та здатні забезпечити йому сталий розвиток. Окрім цього, за рахунок даних тісно пов'язаних між собою сегментам, підприємство мінімізувало рівень залежності від інших контрагентів, удосконалила та підлаштувала всю систему під власні потужності та потреби. У 2017 році підприємство розробило комплексну AgTech-систему управління агровиробництвом, яка забезпечує безперервний операційний процес.

Незважаючи на те, що Kernel Group має ряд істотних переваг перед невеликими сільськогосподарськими підприємствами, колосальні масштаби українського агрохолдингу обумовлюють і значний недолік — складність модернізації та підтриманні у належному стані устаткування, що в результаті зменшує ефективність його діяльності. Ще одним чинником, який має значний вплив на урожайність та прибутковість підприємства — це природно-кліматичні умови, однак, щоб вирішити цю проблему Kernel Group створила довгостроковий партнерський проект Open Agribusiness.

SWOT-аналіз Kernel Group

<i>S - Сильні сторони</i>	<i>Індекс впливу</i>	<i>W - Слабкі сторони</i>	<i>Індекс впливу</i>
Ефективна бізнес-модель, яка дозволяє аграрному підприємству функціонувати завдяки власним потужностям	0,8	Використання застарілого обладнання та технологій	0,7
Впровадження екотехнологій	0,6	Високий рівень залежності від природно-кліматичних умов	0,7
Впровадження інновацій	0,8	Залежність розміру прибутку від світових цін	0,6
Постійний попит на товари на міжнародному ринку	0,7	Висока плинність кадрів	0,6
Конкурентоспроможне ціноутворення на міжнародному ринку	0,7		
Провідні позиції в усіх сегментах	0,6		
Висококваліфікований колектив працівників	0,6		
Швидке адаптування до потреб споживача	0,7		
Висока пропускна спроможність терміналів	0,7		
Інвестування у власні проекти	0,7		
Всього	6,9	Всього	2,6
<i>O – Можливості</i>	<i>Індекс впливу</i>	<i>T – Загрози</i>	<i>Індекс впливу</i>
Збільшення обсягу попиту на нішові продукти на міжнародному ринку у зв'язку із зростанням популярності здорового способу життя та веганства	0,8	Поява товарів-замінників	0,5
Розширення існуючих ринків збуту або вихід аграрного підприємства на нові зовнішні ринки в зв'язку з зростанням попиту	0,8	Підвищення конкуренції на міжнародному ринку	0,6
Розширення асортименту товарів	0,4	Інфляційні та девальваційні процеси	0,6
		Зменшення обсягу попиту на соняшникову та оливкову олію	0,7
		Можливість неврожаю зернових і соняшника	0,8
		Нестабільний соціально-політичний та економічний клімат у країнах збуту	0,7
Всього	2,7	Всього	3,9

Джерело: розроблено автором

Окрім застосування SWOT-аналізу, ми також провели і PEST-аналіз аспектів зовнішнього середовища (Таблиця 2.2), які впливають на діяльність аграрного підприємства Kernel Group. Як показало проведене нами дослідження, для підприємства існує велика кількість можливостей, які сприятимуть його подальшому розвитку. Ринок нерафінованих соняшникових та оливкових олій є

доволі перспективним, адже серед населення усіх держав світу спостерігається тенденція до правильного харчування та здорового способу життя. До того ж, можливістю є розширення торгових відносин з зарубіжними країнами (Китай, Індія, Туреччина, Єгипет, Південно-Східна Азія, країни Африки) в зв'язку з розвитком економіки, позитивними демографічними змінами і зростанням попиту на сільськогосподарську продукцію.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз зовнішнього середовища Kernel Group

Фактори впливу	Можливості	Загрози
1	2	3
Політичні	Зміцнення політичної стабільності та української державності. Підвищення ролі регіональних та місцевих органів влади. Досягнення рівноваги між інтересами усіх регіональних суб'єктів.	Нестабільний політичний клімат у суспільстві. Централізація в механізмі державної влади, підпорядкування регіонів центру. Корупційні правопорушення в державному секторі. Зміна законодавства в країнах.
Економічні	Розширення зовнішньоекономічних зв'язків. Сприятливі умови на світовому аграрному ринку для українських виробників. Розвиток міжнародного співробітництва з прикордонними країнами. Залучення інвестицій в модернізацію устаткування. Формування та реалізація державних програм розвитку агропромислового комплексу.	Високий ступінь тінізації у сфері економіки. Низький рівень конкурентоспроможності вітчизняної сільськогосподарської продукції на відміну від продукції аграріїв тих країн, що активно підтримують своїх виробників. Вивезення капіталу в іноземні країни. Зростання споживання імпоротної продукції в Україні. Проблеми у сфері цінової політики сільськогосподарських товаровиробників.

Соціальні	Приріст чисельності населення у світі, що зумовлює зростання попиту на сільськогосподарську продукцію. Підвищення рівня свідомості населення. Підвищення кваліфікації співробітників сільськогосподарського підприємства.	Демографічне старіння. Незадовільний рівень соціального забезпечення населення. Зниження загального рівня доходів та рівня життя населення. Негативні соціальні явища у суспільному житті.
Технологічні	Впровадження технологій для розвитку інноваційної діяльності агропромислового комплексу регіонів. Підвищення рівня якості виробленої сільськогосподарської продукції за міжнародним стандартами. Підвищення рівня науково-технічної та інноваційної спроможності регіонів.	Недостатнє забезпечення фінансовими ресурсами. Зменшення рівня освітнього та наукового потенціалу країни. Скорочення чисельності науково-педагогічних працівників. Незадовільний стан виконання вимог законів у сфері інтелектуальної власності.

Джерело: Розроблено автором

Існує велика кількість політичних, економічних, соціальних та технологічних загроз з якими підприємство може стикнутися під час свого функціонування в міжнародному середовищі, але найголовнішою є спад попиту на рослинну олію і головним чином через те, що у ній міститься велика кількість жирів, які можуть спричинити низку проблем із здоров'ям. Тому тренд переходу до здорового способу життя може не лише позитивно позначитися на діяльності Kernel Group, а й негативно.

Уже декілька років підряд агрохолдинг Kernel Group демонструє рекордні фінансові показники, стає лідером галузевих рейтингів та найстійкішим підприємством України. Відповідно до річного звіту, підприємство отримало 513 млн дол США чистого прибутку, що в 4,3 рази перевищує її аналогічний показник за 2020 фінансовий рік (ФР), а також завершило 2021 ФР з чистим консолідованим прибутком у 643 млн дол США, що в 5,2 раза перевищує показник минулого ФР (2020 ФР – 123 млн дол США) та більше, ніж група виробила в цілому за 2017-2020 ФР. Окрім цього, у звітному році його виручка виросла на 38% (до 5,65 млн дол США) завдяки високим світовим цінам на зерно

та соняшникову олію, валовий прибуток виріс на 98% (до 903 млн дол США), а операційний – до 812 млн дол США, що в 2,4 рази перевищує показник минулого ФР (2020 ФР – 337 млн дол США).

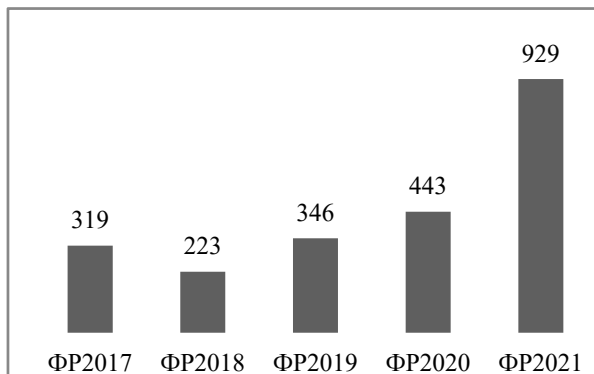


Рис. 2.1. ЕВІТДА, дол. США

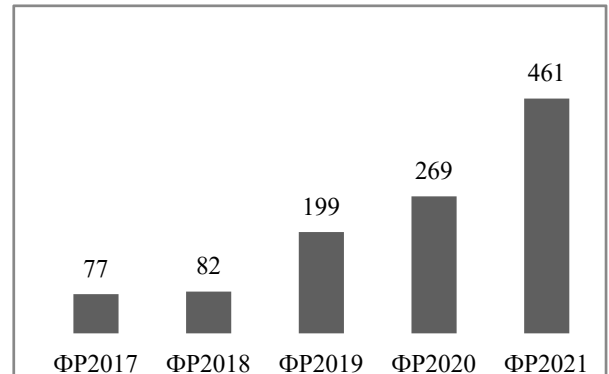


Рис. 2.2. Чистий грошовий потік від операційної діяльності, дол. США

Джерело: [6].

Серед агрокомпаній найбільш поширеним показником ефективності є ЕВІТДА (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation, Amortization), тобто прибуток до вирахування відсотків, податків і амортизації. У 2021 ФР він зріс в 2,1 рази у порівнянні з минулим роком (2020 ФР – 443 млн дол США), досягнувши 929 млн дол США. Це було зумовлено, головним чином, сприятливими умовами для ціноутворення на глобальному ринку. Сегмент сільського господарства отримав пряму вигоду від стрімкого зростання цін на сировинні товари і, в той же час, спостерігалася тенденція до підвищення волатильності цін, яка призвела до сильного імпульсу для торгово-бізнесу Avere Commodities SA, який входить до складу агрохолдингу Kernel Group. Компанія Avere вчасно відслідковувала та нівелювала зміни ринкових цін, що в результаті, в 2021 ФР дозволило їй внести 385 млн дол США ЕВІТДА, що більш ніж у 10 разів перевищує результат минулого року. На нашу думку, це є доволі непоганими результатами, однак ми не вважаємо, що вони є стійкими в довгостроковій перспективі.

Чистий прибуток, який належить акціонерам, в 2021 ФР перевищив півмільярда доларів США, що дорівнює сукупному прибутку чотирьох попередніх років, а решту 130 млн дол США чистого прибутку отримали

співвласники дочірніх компаній Kernel Group. Фінансовий леверидж знизився до 0,9x — відношення чистого боргу до показника EBITDA станом на 30 червня 2021 року знаходилось на найнижчому рівні за останні п'ять років [6].

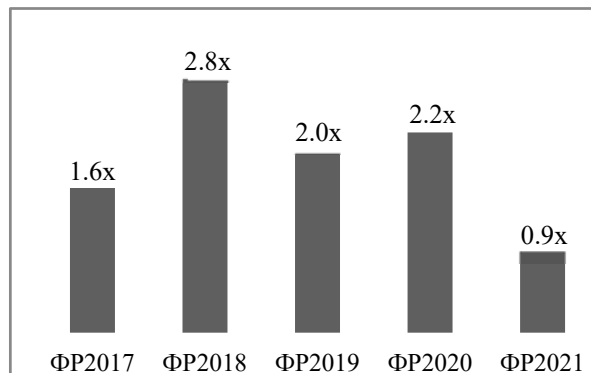


Рис. 2.3. Чистий борг / EBITDA

Джерело: [6].

За підсумками 2021 ФР найбільше зростання виторгу аграрного підприємства було зафіксовано в сегменті інфраструктури та трейдингу сільськогосподарськими культурами, який сягнув 43% (4,91 млрд дол США). Окрім цього, завдяки продуктивності торгової компанії Avere, показник EBITDA у даному сегменті досяг 496 млн дол США, що в 2,3 рази більше в порівнянні з аналогічним періодом минулого року. Незважаючи на зниження обсягів експорту зерна (2021 рік забезпечив підприємство 111 млн дол США EBITDA) що було викликано, переважно, суттєвим скороченням урожаю зернових в Україні, ринкова частка Kernel Group в експорті зерна з України продовжувала збільшуватися, досягнувши 18% в порівнянні із 14% за аналогічний період 2020 ФР. Об'єм перевалки перевищив обсяг експорту зерна з України, оскільки Kernel Group суттєво збільшив масштаби перевалки соняшникового шроту завдяки роботі нового зернового перевантажувального терміналу в порту Чорноморськ (8,2 млн тонн сировинних товарів).

Виручка агрохолдингу в сегменті переробки олійних культур в 2021 ФР виросла на 13% (до 1,75 млрд дол США), тоді як об'єми EBITDA знизились на 63% (до 56 млн дол США) у зв'язку із слабким постачанням насіння соняшнику (на 17% менше ніж минулого року), яке викликано скороченням урожаю олійних культур в Україні. Як результат, Kernel Group зменшило обсяги переробки

соняшникового насіння на 7% (до 3,2 млн тонн), а реалізацію соняшникової олії знизило на 6,7 % (до 1,4 млн тонн) в порівнянні з минулим роком [6].

Окрім того, підприємство зіткнулися зі втратами своїх торгових позицій та невиконанням фермерами своїх зобов'язань за форвардними контрактами перед посівом культур, що обумовлено надзвичайною волатильністю цін на рослинні олії та олійні культури. Таким чином, був обмежений внесок бізнесу в відновлювані джерела енергії через затримки терміну введення в експлуатацію. Відповідно, рентабельність EBITDA знизилася до 41 дол США за тону проданої нафти, що на 59% менше у порівнянні з попереднім роком.

У сегменті сільського господарства виручка Kernel Group виросла на 9 % (до 657 млн дол США), а показник EBITDA зріс у 3,4 рази (до 461 млн дол США) порівняно з аналогічним періодом минулого року. Кожен оброблюваний гектар землі в 2021 ФР згенерував EBITDA у розмірі 920 дол США. Зростання відбувалося одночасно із зростанням світових цін, яке переважає негативний вплив зниження врожайності сільськогосподарських культур [6].

Висновки до розділу 2

Сільськогосподарське підприємство Kernel Group функціонує з 1995 року і протягом 26 років своєї діяльності стрімко розвивається, імплементує сучасні стандарти управління, впроваджує низку інноваційних рішень, які не лише допомагають максимізувати урожайність та підвищити маржинальність з кожного гектара, а й зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

Головним ядром ефективності Kernel Group є її бізнес-модель, яка побудована навколо логістичного ланцюга – починаючи від контрактів з фермерами до власних елеваторів і вагонів-зерновозів, який забезпечує потрібний обсяг завантаження виробничих потужностей. Це дозволяє зменшити вплив ризиків на бізнес, яких, як показало наше дослідження, існує цілий ряд: від високої конкуренції з боку міжнародних аграрних підприємств до зміни законодавства в країнах. Бізнес-модель агрохолдингу дозволяє меншою мірою залежати від врожаю і цін на зовнішньому ринку та ефективно оптимізувати витрати та управляти собівартістю.

Проведений аналіз та порівняння фінансової звітності за 2020-2021 роки дозволив нам зрозуміти, що завдяки гнучкій та стійкій бізнес-моделі Kernel Group вдалося швидко пристосуватися до викликів внутрішнього та зовнішнього середовища, завершивши 2021 ФР із 513 млн дол США чистого прибутку та показником EBITDA у 929 млн дол США, що в разі перевищує результати минулого року. Головною рушійною силою у зростанні виторгу став сегмент інфраструктури та трейдингу, а саме підрозділ Avere Commodities SA, який підвищив показник EBITDA у даному сегменті до 496 млн дол США. В свою чергу, сегменти з переробки олійних культур та рослинництва показали набагато нижчі результати у зв'язку з низкою проблем, як наприклад низька врожайність, однак Kernel Group вдалося їх нівелювати завдяки стрімкому зростанню цін на сировинні товари на глобальному ринку та знову зайняти перше місце у світі по виробництву й експорту соняшникової олії.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Напрями удосконалення стратегічного управління міжнародною діяльністю аграрних підприємств

За останні три десятиліття по всьому світі в сільському господарстві відбулися кардинальні структурні зміни в результаті глобалізації, економічної лібералізації, екологічного регулювання, стрімких змін у суспільстві і зниження захисту сільськогосподарських ринків, які стають все більш складними та конкурентними. Щоб належним чином протистояти цим змінам, необхідний новий погляд на стратегічне управління агробізнесом. Фактичні умови ведення бізнесу вимагають швидких стратегій адаптації (тобто стратегічного управління), які відповідають кардинальним змінам, особливо в аграрному секторі.

Наразі розвиток сільськогосподарських підприємств можна досягти лише шляхом безперервного впровадження інновацій, які є необхідною умовою захоплення лідерських позицій на міжнародному ринку та його стабільного економічного зростання. Саме завдяки результатам інтелектуальної власності, продукуванню унікальних видів продукції та впровадженню у виробничий процес унікальних видів техніки та технологій, у підприємства аграрного сектору формуються виняткові довгострокові переваги, які дозволяють протистояти натиску глобальної конкуренції, а також належним чином відповідати на всезростаючі вимоги світового господарства.

Американський економіст Майкл Портер визначив роль інновацій у досягненні конкурентоспроможності наступним чином: «... підприємство отримує конкурентну перевагу завдяки інноваціям – шляхом використання як нових технологій, так і методів роботи. Після досягнення переваг, їх утримання стає можливим тільки шляхом постійних вдосконалень, тобто безперервних

інновацій. Конкуренти відразу обходять будь-яке підприємство, яке перестає їх покращувати та впроваджувати» [12].

Що ж стосується аграрного підприємства Kernel Group та його інноваційної діяльності, то йому можна лише запропонувати продовжувати впроваджувати нові технологічні та ІТ-процеси, які допомагатимуть підвищувати якість та урожайність зернових культур, а також надалі дотримуватися автоматизації усіх бізнес-процесів, досягаючи максимальної ефективності усіх його підрозділів. При цьому, підприємству слід приділити особливу увагу саме розвитку інновацій у сфері «зелених технологій» та енергоефективності.

Сьогодні невід’ємною частиною ведення бізнесу є соціальна відповідальність. Тисячі підприємств в усьому світі, у тому числі аграрного сектору, розуміють важливість збереження природи та покращення її стану, а тому прагнуть максимально мінімізувати шкідливий вплив своєї діяльності на навколишнє середовище. Вони запроваджують заходи з енергоефективності, закупають або ж виробляють самостійно електроенергію з відновлюваних джерел, відмовляються від використання викопного палива, електрифікують виробничі процеси й транспорт. Серед споживачів все більшої популярності набуває вживання здорової їжі виробленої з «чистих» джерел, а тому, ми вважаємо, відновлювана енергія та сільське господарство – є доволі виграшною комбінацією.

Енергію вітру, сонця та біомаси можна збирати вічно, забезпечуючи аграрним підприємствам довгострокове джерело доходу. Відновлювані джерела енергії можна використовувати для заміни інших видів палива або продавати як «товарну культуру». Окрім того, ЄС має амбітні цілі з декарбонізації та планує використовувати механізм прикордонного вуглецевого регулювання – СВАМ, внаслідок чого, продукція не буде обкладатися податком та буде конкурентною на ринку ЄС лише за умови того, що підприємство-експортер використовує «чисту» електроенергію, тобто без вуглецевого сліду.

Враховуючи все вищесказане та те, що підприємство Kernel Group планує брати активну участь у європейському ринку, йому необхідно почати більше

вкладати інвестицій в генерування «зеленої енергетики», що дозволить в перспективі мати дешевшу електричну енергію, уникнути енергетичних ризиків, отримати додатковий прибуток та підвищити конкурентність виробництва без шкоди довкіллю.

Також, імпортери сільськогосподарської продукції стають більш вимоливими та зобов'язують експортерів пройти певні процедури, зокрема, отримати певні дозволи та ліцензії, перш ніж почати реалізовувати свої товари на їх ринку. З огляду на це, додаткових переваг в торгівельних відносинах із європейськими та іншими країнами підприємству може надати розширення пакету сертифікатів для експорту зернових культур та бутильованої олії. Наразі в арсеналі підприємства Kernel Group є 58 підтверджених сертифікатів, в число яких входять сертифікати IFS (Міжнародний стандарт на проведення перевірок якості та безпеки харчової продукції), FDA (Управління з санітарного нагляду за якістю харчових продуктів та медикаментів), ISO 22000 (міжнародний стандарт пов'язаний з безпекою харчових продуктів), BRC BODY (глобальний стандарт безпеки харчових продуктів) тощо, однак, для досягнення ще більшої успішності та відкриття нових експортних перспектив їх недостатньо.

3.2. Рекомендації щодо запровадження міжнародних систем якості на підприємстві

На нашу думку, підприємству слід почати використовувати систему НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points, тобто Аналіз Ризиків і Критичні Точки Контролю), яка, завдяки своїй ефективності, була прийнята багатьма міжнародними організаціями. Вона має низку переваг, серед яких можна виділити наступні [16]:

- НАССР є системним підходом, що охоплює усі аспекти безпечності харчових продуктів, починаючи з вирощування, збирання врожаю, закупівлі сировини і закінчуючи використанням кінцевим споживачем;

- використання HACCP перенесе акценти від випробування кінцевого продукту до використання превентивних методів забезпечення безпеки під час виробництва та реалізації;

- правильно проведений аналіз небезпечних чинників дає змогу виявити приховані небезпеки і направити відповідні ресурси в критичні точки процесу;

- зменшення втрат, пов'язаних із відкликанням продукції, штрафними санкціями та судовими позовами;

- HACCP може інтегруватися в загальну систему управління, досить органічно поєднуючись з іншими управлінськими концепціями – управління якістю (стандарти ISO серії 9000), управління довкіллям (стандарти ISO серії 14000) тощо;

- застосування HACCP може бути корисним для підтвердження виконання законодавчих та нормативних вимог, адже в багатьох країнах світу HACCP є обов'язковою законодавчо встановленою вимогою [12-17].

Завдяки впровадженню даної системи, Kernel Group створить репутацію виробника якісних товарів, у споживачів збільшиться довіра до його продукції, підвищиться інвестиційна привабливість підприємства, з'явиться можливість виходу на міжнародні ринки та розширяться вітчизняні ринки збуту, знизиться число рекламацій завдяки стабільній якості продукції, підвищиться конкурентоспроможність продукції на ринку тощо.

Висновки до розділу 3

Сьогодні основою успіху будь-якого підприємства слугує ефективна інноваційна діяльність та управління нею, адже саме від інновацій залежить стабільний і прибутковий розвиток суб'єкта господарювання та здатність його продукції протягом тривалого часу вдало виконувати свої функції на міжнародному ринку. У зв'язку з цим, аграрним підприємствам, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю, необхідно постійно шукати та впроваджувати високоякісні інноваційні рішення, які збільшать обсяг виробництва, переробки та реалізації продукції рослинництва та тваринництва з високим економічним ефектом, а також допоможуть їм домінувати в окремих або усіх видах своєї діяльності над конкурентами.

Завдяки власному науково-дослідному центру, кожного року Kernel Group розвиває нові можливості та активно впроваджує широкий спектр інноваційних рішень, як, наприклад, новітнє програмне забезпечення, точне землеробство, контроль палива тощо. Однак, на нашу думку, щоб залишатися лідером серед агропромисловості, підприємство має постійно прагнути імплементувати найкращі практики стійкої довготривалої агрономії, які дозволять мінімально споживати ресурси та зберегти навколишнє середовище, яке страждає внаслідок діяльності людини. Тому, ми запропонували йому вкладати інвестиції у «зелену енергетику».

Окрім активізації інвестиційних процесів, ще одним пріоритетним напрямком стратегічного управління сільськогосподарським підприємством слід розглядати розширення бази сертифікатів, а саме використання системи НАССР, оскільки якість та безпечність продуктів є ключовими показниками успішності компанії, які дозволять збільшити доступ на ринки збуту (особливо в країни ЄС), запобігти виникненню ділових ризиків, зменшити збитки в перспективі та підвищити задоволеність споживача.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

В ході нашого дослідження ми змогли виявити, що «стратегічне управління міжнародною діяльністю аграрних підприємств» – це процес розробки стратегічних рішень щодо управління сільськогосподарським підприємством, метою яких є його успішна робота на зовнішньому ринку. При цьому, ефективне використання стратегії потребує реалізації певних етапів (від збору інформації стосовно стану зовнішнього середовища до здійснення контролю за її виконанням), кожен з яких передбачає опрацювання конкретних завдань.

Українське аграрне підприємство Kernel Group виробляє, експортує та займається внутрішніми продажами соняшникової олії, рослинництвом, експортом зернових культур, надає послуги зі зберігання та перевалки зерна на елеваторах та в портових терміналах. Після проведення оцінювання ефективності його стратегічного управління, нами було виявлено ряд слабких сторін, як, наприклад, використання застарілого обладнання. Однак, вони повністю перекриваються його сильними сторонами (чітко вибудована бізнес-модель, стабільний попит на продукцію, провідні позиції на вітчизняному та міжнародному ринку, висококваліфікований персонал, інноваційний розвиток підприємства та залучення інвестицій у власні проекти), які відкривають для нього можливість виходу на нові ринки та розширення у зв'язку з зростаючим попитом на сільськогосподарську продукцію.

Однак, для того, щоб витримати конкуренцію на закордонному ринку, аграрному підприємству необхідно більше орієнтуватися на сучасний підхід до ведення бізнесу. Ми запропонували Kernel Group почати імплементувати інноваційні енергозберігаючі проекти, а також пройти сертифікацію за іншими європейськими та міжнародними стандартами якості. Це в подальшому дозволить йому підвищити імідж серед потенційних споживачів та інвесторів і, як наслідок, позитивно відобразатиметься на прибутковості аграрного підприємства.

СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баула О.В. Особливості розробки стратегії та організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних глобалізаційних умовах господарювання. *Економічні науки. Сер. Облік і фінанси*. 2013. Вип. 10 (2). С. 16-25.
2. Белко І.А. Стратегія розвитку аграрних підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2014. Вип. 9, ч. 1. С. 73-77.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. М.: Гардарики, 2002. 296 с.
4. Євчук Л.А. Стратегічний менеджмент як механізм забезпечення. *Міжнародний науково-виробничий журнал «Економіка АПК»*. 2011. Вип. 9. С. 104-107.
5. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: [Монографія]. К.: Знання України. 2005. 250 с.
6. Кернел. URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення: 02.10.2021).
7. Козак Л.В. Концептуальні підходи до формування стратегій сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2011. Вип. 9. С. 110-116.
8. Месель-Веселяк В.Я. Напрями забезпечення конкурентоспроможності аграрного виробництва. *Економіка АПК*. 2009. Вип. 10. С. 7-14.
9. Новикова Н.И. Технология стратегического управления. *Вестник Челябинского государственного университета. Сер. Экономика и бизнес*. 2008. С. 154-160.
10. Осовська Г.В. Управління організаційним забезпеченням стратегічного розвитку підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2011. Вип. 4. С. 3-9.
11. Пилипенко О.С. Оцінка управлінського потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах їх стратегічної орієнтації. *Агросвіт*. 2010. Вип. 21. С. 52-55.

12. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран; пер. с англ.; под ред. и с предисл. В.Д. Щетинина. М: Международные отношения. 2003. 463 с.
13. Портер М.Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. К.: Основи. 1997. 390 с.
14. Постол А.А. Удосконалення стратегічного управління аграрних підприємств на засадах планування, маркетингу та конкурентних переваг. *Східна Європа: бізнес та управління. Сер. Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 2 (07). С. 135-139
15. Савченко Е. Стратегический курс развития аграрной экономики – создание крупных интегрированных формирований. *АПК: Экономика, управление*. 2007. Вип. 5. С. 2-8.
16. Слива Ю.В. Ведення бізнесу з ЄС. Вимоги європейських торгових мереж до національної сільськогосподарської та харчової продукції, що імпортується в ЄС: посібник. 2015. URL: https://cci.dp.ua/tl_files/data/study/F (дата звернення: 20.10. 2021).
17. Стратегічна гнучкість / Прахалад К. та ін. СПб: Пітер, 2005. 384 с.
18. Міжнародний інноваційний менеджмент: Навч.-метод. посіб. / Л. І. Мокій, Ю. Н. Полякова, І. Г. Бабець. Львів: ЛКЛ, 2014. 307 с.
19. Мостенська Т. Економічний механізм формування і ефективного функціонування молочної промисловості України [Текст] Автореф. дис. докт. екон. наук. Київ, 2011. 40 с.
20. Непогодіна Н. Проблеми підвищення рівня інноваційності інвестиційної діяльності вітчизняних підприємств / [Текст] / Н.І.Непогодіна // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. Вип. 33. 2018. С. 162-169.
21. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 р. // Відомості Верховної Ради України. 2002. - № 36.
22. Радкевич Л. Технологічні інновації у харчовій промисловості та проблеми їх впровадження [Текст] Харчова промисловість. 2019. – С. 64-72.
23. Стеченко Д. М. Інноваційні форми регіонального розвитку: Навч. посібник / Стеченко Д. М. К.: Вища школа, 2002. – 254 с.

24. Сумина О. Н. Развитие рынка технологических инноваций в Украине в процессе интернационализации науки и технологии Маркетинг и менеджмент инноваций. 2011. № 2. С. 139-144.

25. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Федулова Л. І. К. : Либідь, 2016. 480 с.

26. Фролов В. Стратегічні питання інноваційного розвитку промислового підприємства [Текст] Інвестиційні та інноваційні процеси в промисловості. Зб. мат. Всеукр. наук.-практ. конф. "Інвестиційні та інноваційні процеси в промисловості". Дніпр-ськ, 2006. - С. 98-99.

27. Харченко С. Передумови та економічні аспекти розвитку молокопереробних підприємств України [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index>

28. Цветков А. Н. Государственный организационно-экономический Чабан В. Г. Трансфер інноваційних технологій в аграрному секторі Агроінком. 2016. №2. С. 47.

29. Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення: Монографія. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2012. 314 с.

30. Шануров О. О. Інноваційний потенціал виробничо-господарської діяльності підприємства / О. О.Шануров // Інноваційний розвиток економіки і фінансів України в умовах глобалізації: міжнар. наук.-практ. конф., 22-24 трав. 2018 р. : зб. наук. пр. Хмельницький, 2018. С 46-48.

31. Шумпетер Й. П. Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита процента и цикла конъюнктуры): Прогресс, 1982. 455 с.

32. Чикуркова А.Д., Белко І.А. Планування як складова стратегічного управління розвитком підприємств. Науково-економічний розвиток: менеджмент, фінанси та аудит: Міжнародна науково-практична конференція. М. Київ, 24-25 липня 2015 року. К.; ГО «Київський економічний науковий центр», 2015. Ч. 2. С. 9-12.

33. Школа В.Ю. Екологізація інноваційної діяльності у забезпеченні сталого розвитку. Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. Суми: Університетська книга. 2018, № 4 С. 150-158.

34. Шпикуляк О. Ефективність управління аграрним підприємством. Економіка АПК. 2005. Вип. 3. С. 22-25.

35. Higgins J.M. Organizational policy and strategic management. Chicago: The Dryden Press. 1983. 352 p.

36. European Trend Chart on Innovation. European Innovation Scoreboard 2005. Comparative Analysis of Innovation Performance. Brussels: European Commission, 2015.