

**ЛАВРЕНЧУК Владислав Русланович**

**Стратегія експортного зростання вітчизняних  
агрокомпаній / Export Growth Strategy of Domestic  
Agricultural Companies**

спеціальність: 051 - Економіка  
освітньо-наукова програма - Аналітична економіка

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ЕАм-21  
В. Р. Лавренчук

Науковий керівник:  
д.е.н., професор, В. В. Козюк

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

"13" 05 2025 р.

Завідувач кафедри  
В. В. Козюк

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

## ЗМІСТ

|                                                                                                             |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>ВСТУП .....</b>                                                                                          | <b>3</b>      |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЙ ЗРОСТАННЯ .....</b>                                                | <b>6</b>      |
| 1.1. Сутність стратегії експортного зростання компанії .....                                                | 6             |
| 1.2. Ринкова структура глобального аграрного ринку .....                                                    | 11            |
| Висновки до 1 розділу .....                                                                                 | 17            |
| <br><b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОЇ ЕКСПАНСІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ АГРОКОМПАНІЙ .....</b>                             | <br><b>19</b> |
| 2.1. Характеристика експортного потенціалу вітчизняних агрокомпаній.....                                    | 19            |
| 2.2. Оцінка діяльності агрокомпаній на міжнародному ринку.....                                              | 24            |
| 2.3. Аналіз стратегії експортного зростання національних агрокомпаній.....                                  | 31            |
| Висновки до 2 розділу .....                                                                                 | 47            |
| <br><b>РОЗДІЛ 3. ВАРІАНТИ ПОБУДОВИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКСПОРТНОГО ЗРОСТАННЯ.....</b> | <br><b>49</b> |
| Висновки до 3 розділу .....                                                                                 | 66            |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>                                                                                       | <b>67</b>     |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>                                                                     | <b>71</b>     |

## **ВСТУП**

Глобалізація сучасного світу все в більшій мірі посилює значення світової торгівлі, тому значимої ролі набувають експортні можливості країни. За умов зростаючого попиту на сільськогосподарську продукцію, важливим сектором нині виступає аграрна сфера, яка може забезпечити виробництво експортоорієнтованих товарів. Дана сфера економіки задовольняє потреби населення і суб'єктів окремих видів економічної діяльності та реалізує продовольчу безпеку країн світу, і, в кінцевому результаті, складає частку експортного потенціалу країни. Україна, володіючи значним експортним потенціалом, у процесі його реалізації під час війни, зіткнулася з рядом проблем, таких як конкуренція, тарифні бар'єри, стандарти якості та логістичні питання. Зростанню обсягів міжнародної торгівлі здатні сприяти розвиток високотехнологічних виробництв, диверсифікація ринків та підтримка малого та середнього бізнесу. Визначальну роль у підвищенні результативності зовнішньоекономічної діяльності відіграє експортна стратегія, яка є одним із основних чинників, що сприяють виходу країни на зовнішні ринки. Все це актуалізує необхідність дослідження проблем експортного потенціалу національних агрокомпаній за умов повномасштабного вторгнення РФ в Україну.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Питанням розвитку експортного потенціалу аграрних компаній України присвячені праці таких вітчизняних науковців: В. Близнюка, І. Грицюка, М. Зубця, К. Купрейчика, Л. Молдована, Б. Пасхавера, П. Саблука, М. Хвесика, М. Швецової, О. Шубравської, в роботах яких розглянуто проблеми та перспективи розвитку сучасного економічного стану агропромислового сектору, а також таких зарубіжних науковців: П. Кругмана, А. Маршала, М. Мелітца, М. Обстфілда, Д. Рікардо, А. Сміта, С. Стейнбаха, Р. Суттона Р. Хейфмана та інших. Оцінка значного масиву публікацій з даної проблеми дає підстави стверджувати, що вона є надто актуальною, тому ціла низка питань є ще нерозглянутими і потребують дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є з'ясування теоретичних засад формування стратегії експортного зростання вітчизняних

агрокомпаній для побудови бізнес-моделей її реалізації. Для цього автором роботи було поставлено і вирішено наступні завдання:

- з'ясувати сутність стратегії експортного зростання компанії;
- дослідити ринкову структуру глобального аграрного ринку;
- охарактеризувати складові експортного потенціалу вітчизняних аграрних компаній та чинники, що його визначають;
- оцінити діяльність агрокомпаній на міжнародному ринку;
- здійснити аналіз стратегії експортного зростання національних агрокомпаній;
- визначити варіанти побудови бізнес-моделей для забезпечення стратегії експортного зростання вітчизняних агрокомпаній.

**Об'єктом кваліфікаційної роботи** є експортний потенціал вітчизняних агрокомпаній.

**Предметом дослідження** є актуальні проблеми забезпечення стратегій експортного зростання вітчизняних агрокомпаній.

При написанні кваліфікаційної роботи було використано цілий спектр різноманітних **методів дослідження**. По-перше, у цій роботі використовувався метод «за інших рівних умов», який став основою всього дослідження. Широко використовувався емпіричний метод для моніторингу сучасного стану розвитку експортного потенціалу вітчизняних агрокомпаній. Метод наукової абстракції знайшов відображення при визначенні ринкової структури глобального аграрного ринку. Статистичні методи використовувалися для оцінки діяльності агрокомпаній на міжнародному ринку. Широкого застосування у роботі набув метод аналізу стратегії експортного зростання національних агрокомпаній.

**Інформаційною базою дослідження** стали монографії, матеріали науково-практичних конференцій, дані Державної служби статистики України, Державної митної служби, Міністерства аграрної політики і продовольства, інтернет-ресурси, журнальні статті з питань експортного потенціалу вітчизняних агрокомпаній.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у теоретичному обґрунтуванні й розробленні рекомендацій щодо варіантів формування бізнес-

моделей для забезпечення стратегій експортного зростання національних агрокомпаній.

**Практичне значення одержаних результатів.** Висновки та пропозиції викладені у кваліфікаційній роботі можуть знайти практичне застосування в діяльності агропідприємств.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення, сформульовані в кваліфікаційній роботі, доповідалися й отримали позитивні відгуки на VIII науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі», яка проводилась 26 жовтня 2023 р. в ЗУНУ м. Тернопіль (URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49265>). Основні результати дослідження опубліковані збірнику *Innovation and Sustainability*, 2023. №4. С.48-57. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.48.57>.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 16 рисунків та 1 таблицю. Загальний обсяг роботи – 80 сторінок друкованого тексту. Перелік посилань містить 93 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЙ ЗРОСТАННЯ

#### 1.1 Сутність стратегії експортного зростання компанії

Розвиток сучасного глобального ринку демонструє значні темпи зростання та посилення конкуренції, що є ознакою ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Проте процеси, що відбуваються на політичній арені світу, військові конфлікти та війни часто призводять до неможливості реалізації експортної стратегії тієї чи іншої країни. Поняття «стратегія» передбачає сукупність заходів, які впливають на конкурентоспроможність компанії та забезпечують її переваги в сучасних умовах. В економічній літературі відсутня єдина концепція стосовно визначення даного поняття. Р. Хейфман зазначає, що «стратегія – це визначення ключових довгострокових цілей і намірів організації, а також узгодження дій і ресурсів, необхідних для досягнення цілей» [75]. Науковець Березін О.В. визначає стратегію як «комплексний план, сформований для реалізації місії організації та досягнення її цілей» [1]. Відповідно до трактування З. Шершньової [67]: «Стратегія – це позиція в середовищі, яку займає підприємство, виражена в певних показниках, це особливий погляд на внутрішнє та зовнішнє середовище та спроба знайти шляхи ефективної адаптації до нього. вони знаходять зовнішні фактори, які не контролюються компанією, а також вносять необхідні зміни в елементи внутрішнього середовища та їх комбінації». За визначенням американського економіста М. Портера: «Стратегія – це аналіз внутрішніх процесів і взаємодій між різними компонентами організації для визначення цінності та позиціонування організації по відношенню до галузевого середовища [50]. В. Марченко розкриває визначення даного поняття наступним чином: «Стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу корпоративних ресурсів» [33]. М. Корж пояснює цю категорію так: «Стратегія – це узагальнена модель майбутнього стану економіки та запланованих заходів щодо його досягнення, яка встановлює основні напрями, цілі та пріоритети діяльності,

визначає критичні ресурси та необхідні інновації, включає засоби для реалізації пріоритетів та показників для досягнення запланованого результату» [28].

На нашу думку, стратегія це напрямок руху, що ґрунтується на максимальному використанні внутрішнього потенціалу компанії з метою досягнення певного рівня її соціально-економічного розвитку.

Важливу роль у підвищенні результативності зовнішньоекономічної діяльності відіграє експортна стратегія, яка доповнює загальну стратегію компанії. Експортна стратегія спрямована на забезпечення конкурентоспроможності товарів на зовнішніх ринках і є комплексним планом експортної діяльності компанії. На формування експортної стратегії підприємства впливають як зовнішні так і внутрішні чинники. Зокрема, до внутрішніх слід віднести ресурсні можливості компанії, її виробничо-господарський та інноваційний потенціал, інформаційні резерви, забезпеченість персоналом та корпоративна культура. Зовнішніми чинниками, які впливають на експортну стратегію компанії є державне регулювання, рівень конкуренції на ринку, стан і перспективи ринкового попиту, верховенство права та рівень розвитку демократії, економічна стабільність; доступність до ресурсів та ціни на них, вартість позичкового капіталу.

Виходячи з основ маркетингу, існує два типи ринків: B2B (business to business) і B2C (business to consumer). Українські компанії вже давно експортують свої товари на ринки B2B (сільськогосподарські, машинобудівні, металургійні, гірничодобувні, деревообробні, текстильні та хімічні компанії). Вони мають обмежені можливості диверсифікації товарів та вузький асортимент продукції. До таких експортних стратегій належать географічна диверсифікація та інкорпорація конкурентів.

Згідно теорії стратегічного управління виділяють три типи універсальних стратегій: зростання, стабілізації та виживання. Метою стратегії зростання є збільшення обсягів продажів товарів компанії через використання переваг внутрішнього потенціалу компанії та міжнародного ринку. Провідними функціональними стратегіями, які б результативно втілили на практиці стратегію

зростання є інноваційна стратегія та експортна стратегія. Процес розробки експортної стратегії ґрунтується на наступних принципах: взаємної узгодженості, системності та збалансованості функціонального та загального рівнів управління. Окрім цього, експортна стратегія повинна вирізнятися гнучкістю, можливістю адаптації до зовнішніх викликів та швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

Експортна стратегія є сукупністю рішень, які дадуть змогу компанії вийти на нові міжнародні ринки в довготривалій перспективі і дозволять виявити негативні наслідки і вжити заходів для запобігання їх виникненню на міжнародному рівні. Дана стратегія є одним із основних чинників, що сприяють освоєнню нових зовнішніх ринків і відіграє важливу роль у підвищенні результативності зовнішньоекономічної діяльності.

Оскільки об'єктом нашого дослідження є національні агрокомпанії, це актуалізує дослідження експортної стратегії підприємств АПК, які нині мають значний експортний потенціал. Значимість дослідження засад формування експортної стратегії характеризується тим, що останнім часом дана галузь розвивалася стихійно, що є неприпустимим позаяк це значно ускладнює процес експортоорієнтованого розвитку аграрного сектору економіки. Особливості побудови та реалізації експортної стратегії аграрних компаній визначаються тим, що:

- агропромисловий комплекс нині є основою національної економіки;
- агропромисловий комплекс є досить чутливим до зовнішніх чинників, що значно ускладнює формування експортної стратегії;
- різноманіття галузей, що входять до складу агропромислового комплексу, обумовлюють варіативність та неоднорідність експортних стратегій;
- об'єднання у складі АПК декількох галузей економіки (виробництво і переробка сільськогосподарської сировини та випуск готової продукції) передбачає розробку принаймні трьох варіантів експортних стратегій: стратегії для фермерських господарств, галузей-постачальників і переробних компаній [58].



Намагання агропромислової компанії вийти на зовнішній ринок є тривалим процесом, позаяк потребує великих ресурсів і значних зусиль. Гальмує інтеграцію українських підприємств у світову торгівлю також і відсутність ефективної експортної стратегії. Формування експортних стратегій вітчизняними аграрними компаніями здебільшого відбувається без врахування корпоративної стратегії підприємства. Результатом цього є перерозподіл фінансових ресурсів на користь зовнішньої торгівлі, що призводить до погіршення операційної діяльності підприємства. В аграрному секторі економіки у своїй більшості вітчизняні компанії є невеличкими фермерськими господарствами, які не завжди спроможні самостійно продавати свою продукцію за кордон. Тому це слід враховувати, формуючи експортну стратегію аграрних компаній, тобто, насамперед, необхідно визначити, яким чином буде здійснюватися експорт: прямо чи опосередковано. За умов непрямого експорту (торгівля відбувається малими підприємствами та фермерськими господарствами як постачальниками сільськогосподарської сировини) розробка експортної стратегії здебільшого полягає у виборі трейдера. Прямий експорт використовують переважно великі сільськогосподарські компанії, а також бізнес-кластери, тобто об'єднання взаємопов'язаних підприємств, що функціонують у певній галузі. У процесі розробки експортної стратегії агрокомпанії необхідно враховувати особливості формування кон'юнктури глобального ринку, яка, передусім, залежить від сезонності, кліматичних умов, ймовірності надзвичайних подій, а також - змін в структурі попиту. Отож, експортна стратегія є сукупністю заходів, розроблених з урахуванням слабких і сильних сторін компанії, властивостей продукту, особливостей світового ринку.

На формування експортної стратегії аграрних компаній впливає і та роль, яку вони виконують у процесі вирішення продовольчої проблеми. Специфікою стратегічного планування є необхідність внесення поправок до значної кількості угод, підписаних із Світовою організацією торгівлі. Через визначну роль, яку займає сільське господарство в політичному та економічному розвитку держав, воно перебуває в центрі уваги наднаціональних організацій. Вагоме значення

сільського господарства у забезпеченні продовольчої безпеки вимагає надання дотацій виробникам сільськогосподарської продукції, застосування більшістю країн світу інструментів нетарифного регулювання ринків, посилення державних закупівель тощо. Особливість експортної стратегії агрокомпаній впливає з виняткового значення, пов'язаного з вирішенням глобальної проблеми продовольчого забезпечення, що викликає інтерес міжнародних організацій до регулювання аграрних ринків. Відповідно вплив наднаціонального чинника на процес побудови експортної стратегії аграрних підприємств найближчим часом буде посилюватися, що пов'язане із впровадженням суворих правил регулювання аграрної сфери, а саме: подорожчанням сільськогосподарської сировини через її альтернативне використання для виробництва біопалива.

В сучасних умовах експортна стратегія аграрних компаній будується через координацію зусиль економічних агентів та урядових структур, що, серед альтернативних варіантів, значною мірою ускладнює вибір раціональних напрямів розвитку. Нині успішність реалізації експортної стратегії залежить від ефективності взаємодії потенційного експортера з іншими суб'єктами економіки як партнерами у створенні кластеру. Отож, неможливо забезпечити ефективну діяльність національних аграрних компаній на світових ринках без дієвого процесу стратегічного планування експортної діяльності.

«За оцінками експертів, розробка експортної стратегії для невеликої компанії, що експортує сільськогосподарську продукцію, займає від 3 до 6 місяців, тоді як проведення маркетингових досліджень для масштабної експансії на ринок готових продуктів харчування сусідніх країн займає близько 18 місяців» [6].

## 1.2. Ринкова структура глобального аграрного ринку

Згідно з хрестоматійними визначеннями «ринок – це сукупність економічних відносин, що виникають між виробниками і споживачами у процесі вільного еквівалентного обміну виробленими благами (послугами), який організований за законами товарного виробництва і грошового обігу» [9]. За визначенням відомого вченого С. Мочерного «сучасний ринок – певна сукупність економічних відносин між домашніми господарствами, різними типами фірм та організацій (насамперед крупними компаніями) і державою (у тому числі наднаціональними органами) з приводу купівлі товарів і послуг у сфері обігу та механізм забезпечення цього процесу відповідно до законів товарного виробництва і грошового обігу» [36].

Теоретично ринки класифікують за різними критеріями, кожен з яких має свою інфраструктуру, що забезпечує його функціонування. Між окремими видами ринків існують щільні взаємозв'язки. Якщо виробництво деяких різновидів продукції всередині країни перевищує внутрішні потреби, а – інших її видів є недостатнім (або відсутнім), то виникає міжнародний попит та пропозиція на товари, тобто світовий ринок. Отож, ринки функціонують як у межах тієї чи іншої країни, так і охоплюють значні частини світового господарства (глобальні ринки). У світі існує значна чисельність ринків різного роду, кожен з яких характеризується своїми особливостями розвитку. Стосується це і глобального аграрного ринку, як складної структури з міжнародним обміном товарами (послугами) через товарно-грошові стосунки між суб'єктами різних країн. Отож, глобальний аграрний ринок є сукупністю економічних відносин між виробниками сільськогосподарських товарів і споживачами різних країн світу стосовно купівлі-продажу цих товарів. Зміни в цінах на сільськогосподарську продукцію є важливим аспектом глобального аграрного ринку. Вони визначаються різними факторами, такими як попит та пропозиція, погодні умови, політичні рішення та інші чинники. Цінова динаміка може впливати на прибуток виробників, вартість продуктів для споживачів та загальний стан економіки. Важливо слідкувати за ціновими тенденціями та адаптувати стратегії відповідно до ринкових умов.

Існують різні інституційні механізми, які впливають на функціонування глобального аграрного ринку. До таких механізмів належать: міжнародні торгові угоди та договори (визначають правила обміну сільськогосподарською продукцією між країнами); митні та торгові обмеження; стандарти якості та безпеки; екологічні обмеження; субсидії та підтримка тощо. Забезпечити стабільність та ефективність функціонування глобального аграрного ринку допомагає розгалужена інфраструктура (товарні біржі, аукціони, посередницькі фірми тощо). Якість інфраструктури впливає на транспортування та зберігання продукції.

Глобальний аграрний ринок є складним і динамічним середовищем, і на нього впливає низка чинників, а саме :

- зміни в обсягах виробництва сільськогосподарської продукції (впливають на загальний обсяг її пропозиції на ринку);
- природні катаклізми, кліматичні зміни та погодні умови (можуть впливати на врожайність та якість продукції);
- впровадження нових технологій, генетично модифікованих організмів та інновацій виробництва (впливає на продуктивність та якість продукції);
- політичні рішення, торгові угоди та санкції (мають значний вплив на глобальний ринок);
- зміни в споживчих звичках;
- геополітичні події, конфлікти та співпраця між країнами.

Ці фактори взаємодіють між собою і формують глобальний аграрний ринок.

Якщо на початку формування світового аграрного ринку обмін продукцією сільського господарства був взаємостимулюючим для розвитку конкуренції і аграрних ринків, то нині він набуває ознак економічного підпорядкування конкурентів та глобального домінування індустріально розвинених країн на глобальному аграрному ринку.

Суб'єкти ринку, що вступають у відносини товарного обміну, формують різні ринкові структури. Оскільки предметом нашого дослідження є глобальний ринок зерна, з'ясуємо теоретичну структуру даного ринку, в найбільшій мірі якій

відповідає ринок досконалої конкуренції. Даний вид ринку є ідеальним типом ринкової структури, позаяк зараз у реальному світі не зустрічається у чистому вигляді. Однак дана модель є корисною для пояснення того, як такі елементи ринкового механізму як попит і пропозиція впливають на ціни в ринковій економіці. Незважаючи на теоретичну абстрактність даного типу ринкової структури, ідея досконалої конкуренції в економічній науці має важливе значення. Адже існують сфери діяльності максимально наближені до умов досконалої конкуренції. До прикладу, ознакам даного типу ринку нині відповідають лише сільськогосподарські ринки, фондові біржі, міжнародний валютний ринок (Forex), оскільки вони представлені переважно однорідним товаром (зерно, акції, облігації, валюта) і великою чисельністю покупців. Деякі науковці до цієї групи також відносять і види економічної діяльності, які випускають харчові продукти, побутову техніку та продукцію легкої промисловості. Ми поділяємо думку вчених, які вважають цю тезу неправильною, оскільки одним з критеріїв досконалої конкуренції є випуск стандартизованої продукції, яка виготовляється різними підприємствами і не відрізняється ні якістю, ні сервісним обслуговуванням. При цьому відсутні відмінності у торгових марках і знаках, а також рекламних продуктах. Якщо сьогодні розглядати ринок товарів легкої промисловості, то він характеризується переважно формою нецінової конкуренції, що дає можливість стверджувати про монополістичну конкуренцію на даному ринку, а не про досконалу (чисту) конкуренцію. Отож, модель вільного конкурентного ринку дає змогу довідатись про основи функціонування безлічі малих підприємств, що реалізують стандартизований продукт.

У праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776 р.) творцем економічної науки А. Смітом було сформульовано поняття досконала (чиста) конкуренція [76]. У даному дослідженні А. Сміт зазначив, що модель досконалої конкуренції функціонує на засадах «політики невидимої руки» і не припускає будь-якого контролю над процесами ринку та управляється механізмом цін. Відсутність прямого втручання в даний механізм змушує фірми максимально збільшувати обсяги виробництва, що призводить до раціонального використання

ресурсів. Тобто вчений довів, що ринок досконалої конкуренції спроможний ефективно розподіляти ресурси: покупці і продавці укладають угоди лише за умов, якщо одні та інші від цього виграють. Позаяк ринки вільної конкуренції є ринками стандартизованої продукції, то її конкурентоспроможність прямо залежить від рівня ціни. Отож, той суб'єкт, який пропонує дешевший товар, буде більш конкурентоспроможним. Така ситуація була властивою для періоду первісного нагромадження капіталу. Однак сьогодні ринок є диференційованим, тому умови вільної конкуренції збереглися лише на деяких ринках.

Поняття «досконалий ринок» у своїх дослідженнях також використовували Д. Рікардо [86], А. Маршалл [82] та інші [79]. Якщо А.Сміт розробив теорію абсолютних переваг у міжнародній торгівлі (країни вивозять за кордон товари, виробництво яких їм обходиться дешевше, ніж іншим країнам), то Давид Рікардо сформулював концепцію порівняльних переваг [86]. Зокрема Д. Рікардо розробив концепцію, відповідно до якої кожен економічний агент спеціалізується на виготовленні продуктів, виробництво яких, порівняно з іншими господарюючими суб'єктами, здійснюється з найвищою ефективністю. Засновник і глава кембриджської економічної школи в Англії Альфред Маршалл у своїй праці «Принципи економікс» механізм ціноутворення на ринку досконалої конкуренції характеризував як «єдиний організм рівноважної економіки, який складається з мобільних та інформованих один про одного господарюючих суб'єктів», де покупці і продавці безперешкодно конкурують між собою [82]. Ідеально конкурентний ринок досягне рівноваги, за якої кількість товару чи послуги, що пропонується на ринку дорівнює тій кількості на яку існує попит за ринковою ціною.

З'ясуємо основні ознаки ринку досконалої конкуренції:

1. Існує безліч виробників та споживачів, які конкурують між собою в ринковому середовищі. У якості продавців виступають не великі корпорації, а малі фірми, які продають товари з мінімальними відмінностями щодо їх ознак і контролюють ціни через регулювання пропозиції. На даному ринку існує постійність попиту і пропозиції, тому покупці можуть замінити товар однієї фірми

іншою. На цьому ринку складно втримати зовнішні конкурентні переваги господарюючих суб'єктів через наявність великої кількості продавців, які продають свої товари (послуги) і величезної кількості покупців, які хочуть і в змозі придбати ці товари.

2. Усі компанії продають стандартизований продукт тобто для покупця не існує пріоритету підприємства-виробника. Товари, які обмінюються вважаються досконало ідентичними, тому споживачі не можуть розрізнити їх на основі фізичних атрибутів (за кольором, якістю, розміром, смаком тощо). Ця умова називається гомогенністю товарів, відсутністю торгових марок та інших індивідуальних характеристик товару.

3. Фірми не впливають на ціну своєї продукції, тобто ринкова ціна на неї встановлюється в результаті взаємодії попиту та пропозиції. За умов досконалої конкуренції ціни на товари наближаються до граничних витрат виробництва. Це зумовлюється тим, що будь-яка фірма, яка прагне продати свої товари за вищою ціною задля отримання надприбутку не зможе цього зробити через існування конкурента, який намагається захопити частку ринку. Це також сприяє стимулюванню технологічних новацій, з метою зниження витрат виробництва. Однак, якщо технологічні нововведення поширюються на всіх виробників, ціни стають ще нижчими

4. Частка, яку становить та чи інша фірма на ринку, не впливає на ціни.

5. Існує повна поінформованість учасників ринку про товар та ціни на даному ринку. Ідеальна доступність інформації, зокрема про екосистему галузі та конкуренцію є значною перевагою. Наявність вільної інформації на досконалому конкурентному ринку гарантує, що кожна компанія може створювати товари чи надавати послуги такими методами виробництва та з такою ж швидкістю як і інша на ринку.

6. Бар'єри для входу на даний ринок чи виходу з нього є низькими або відсутніми ( тобто фірми можуть увійти або вийти з ринку без витрат), а уряд не запроваджує правила гри та не контролює ціни у будь-якій галузі.

7. Праця та капітальні ресурси на даному ринку є абсолютно мобільними.

Отож, як бачимо за умов досконалої конкуренції структура ринку є повністю контрольованою з допомогою ринкових сил. Разом з тим слід зауважити, що у реальній дійсності не існує досконалої конкуренції, позаяк таких характеристик, які їй притаманні неможливо досягти в сучасному світі. Адже завжди існують значні бар'єри, що перешкоджають існуванню даного ринку, зустрічаються бюрократичні обмеження на входження в ту чи іншу сферу і відкриття бізнесу. Навіть за умов наявності у галузі безлічі виробників часто домінує фірма, яка має ринкову владу та диктує ціни. Отож, перелічені ознаки ринку досконалої конкуренції в значній мірі є припущеннями, які не завжди є в реальному житті. Це означає, що досконала конкуренція описує гіпотетичний ринок і є лише теоретичною концепцією, що дозволяє більш чітко розкрити нічим не обмежену дію законів ринку. Конкуренція у реальному світі значною мірою відрізняється від ідеальної передусім через диференціацію у виробництві, маркетингу та системі продажів. Найближчою до демонстрації досконалої конкуренції є аграрна галузь, позаяк для неї властивою є безліч дрібних виробників, які позбавлені можливості змінювати ринкову ціну своєї продукції. Споживачі сільськогосподарських товарів, зазвичай добре поінформовані, і, хоча аграрна сфера передбачає низку бар'єрів для входу в неї, вихід на ринок виробникам не є надто складним.

Однією з характерних ознак досконалої конкуренції є низька норма прибутку. Це пов'язане, передусім, з тією обставиною, що усі покупці мають доступ до однорідних продуктів і вони тяготіють до найнижчих цін. Через відсутність інновацій довгострокова прибутковість функціонування фірм на даному ринку є нульовою. Ця обставина призводить до відсутності ефекту масштабу, оскільки компанії не мають змоги інвестувати у розширення своїх виробничих можливостей. На абсолютно конкурентних ринках продавці можуть отримувати прибуток впродовж короткого періоду. Для фірм на ринку досконалої конкуренції середній та граничний дохід дорівнюють ціні товару для покупця.



Як ми вже вказали, досконала конкуренція є теоретичною конструкцією і в реальному житті її не існує. Однак в низці випадків існують деякі варіанти її прояву. Візьмемо, до прикладу, ринок фермерів, на якому існує безліч дрібних покупців і продавців. На даному ринку існує незначна різниця між товарами та рівнем цін на них. Не мають значення методи вирощування продукції (за умови, що ці продукти не є органічними) і існує незначна різниця в якості пакування та бренду. Якщо якесь фермерське господарство з тих чи інших причин призупинить роботу, то це ніяким чином не вплине на рівень ціни. Подібною ситуацією може бути продаж товарів у двох конкуруючих супермаркетах, в яких товари майже нічим не відрізняються і, відповідно, ціни є однаковими. Також прикладом даного ринку є ринок немаркованих товарів, де представлені дешевші версії відомих товарів. Однакову ціну мають підробки продуктів, які майже нічим не відрізняються одна від одної, і якщо якась фірма призупиняє роботу, то її замінює інша. Отож, на ринках досконалої (чистої) конкуренції переважають уніфіковані товари, тому конкурентні переваги залежать від низьких витрат на їх виготовлення. Значимість такої переваги впродовж деякого часового періоду може бути досить суттєвою, хоча її утримати тривалий час майже неможливо через легке копіювання іншими фірмами.

### **Висновки до 1 розділу**

Враховуючи вищезазначене, можна зробити такі висновки.

Стратегія це напрямок руху, що ґрунтується на максимальному використанні внутрішнього потенціалу компанії з метою досягнення певного рівня її соціально-економічного розвитку.

Експортна стратегія є довгостроковим планом експортної діяльності компанії, спрямованим на забезпечення конкурентоспроможності товарів на міжнародних ринках. Вона повинна доповнювати загальну стратегію розвитку компанії й спрямовувати окремі заходи для досягнення поставленої мети.

Слід зауважити, що у порівнянні з іншими моделями ринку ринкова структура досконалої конкуренції має ряд переваг: оптимальне ціноутворення;

організація виробництва здійснюється найбільш ефективним способом; . ефективний розподіл ресурсів.

Однак модель досконалої конкуренції не позбавлена цілої низки недоліків. Створюючи для споживачів і виробників рівні можливості, вона не гарантує рівності результатів, позаяк ґрунтується на платоспроможних потребах. Досконала конкуренція не передбачає забезпечення громадян благами колективного користування (національної оборони, охорони громадського порядку тощо). Економія на витратах виробництва призводить до забруднення довкілля і виснаження невідтворюваних ресурсів природи. Позаяк для даного типу ринку властивими є малі підприємства, вони часто нездатні використовувати найбільш ефективну техніку. Невеликим фірмам не вистачає ресурсів на проведення дорогих науково-дослідних проектів. Отож, хоча ринкові сили саморегулювання є ефективними, вони не можуть подолати загальних проблем ринкової економіки. Тому існуючі економічні системи є далекими від абстрактної моделі досконалої конкуренції і ґрунтуються на активній участі держави в регулюванні ринкових процесів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОЇ ЕКСПАНСІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ АГРОКОМПАНІЙ

#### 2.1. Характеристика експортного потенціалу вітчизняних агрокомпаній

Впродовж останніх років наша держава зміцнює свої позиції на сільськогосподарському ринку Європейського Союзу як постачальник сільськогосподарської продукції. Аграрний сектор України, незважаючи на несприятливі фінансово-економічні умови та повномасштабне вторгнення РФ, зібрав значний урожай зернових культур у 2022 році і навіть збільшив обсяги експорту окремих культур.

Експортний потенціал аграрних компаній це їх спроможність ефективно виготовляти сільськогосподарську продукцію і постачати її на світові ринки. На експортний потенціал аграрних компаній впливають наступні чинники:

По-перше, типи культур, на вирощуванні яких спеціалізується агрофірма, їх якість, та сорти, що мають конкурентну перевагу.

По-друге, безпечність продукції та високі стандарти її якості є важливим чинником, що забезпечує довіру споживачів на зовнішніх ринках.

По-третє, застосування сучасних агротехнологій і обладнання позитивно відбивається на урожайності та якості продукції та здійснює вплив на її конкурентоспроможність.

По-четверте, дієва система логістики сприяє своєчасному постачанню продукції на міжнародні ринки з мінімальними витратами.

По-п'яте, дотримання світових стандартів стосовно якості, безпечності та екологічності харчових продуктів є ключовим фактором виходу національних агрокомпаній на міжнародні ринки.

По-шосте, створенню позитивного іміджу компанії допомагає ефективні маркетингові стратегії та брендинг продукції на зовнішніх ринках.

По-сьоме, підтримка та розвиток торговельних відносин з іншими державами сприяє збільшенню обсягів експорту.

По-восьме, фінансова стабільність аграрних компаній є тим чинником впливу на їх експортний потенціал, що дозволяє спрямовувати інвестиції на підвищення якості продукції та розвиток нових ринків збуту.

По-дев'яте, правильне застосування правил та обмежень, які встановлені країнами-імпортерами, сприятиме агрокомпаніям адаптації стратегії експорту.

Отож, експортний потенціал національних аграрних компаній визначається сукупністю чинників, які доповнюють один одного, взаємодіють між собою, та впливають на конкурентоспроможність компаній на глобальних ринках.



**Рис. 2.1 Основні елементи експортного потенціалу країни**

Джерело: побудовано автором самостійно.

На рис. 2.1 представлені основні елементи експортного потенціалу, які визначають здатність країни ефективно експортувати свої товари та послуги на міжнародні ринки. Необхідно враховувати всі ці елементи агрокомпаніям при розробці експортних стратегій.

Експортний потенціал України включає цілу низку агропоказників, до яких слід віднести різні види сільськогосподарської продукції, а саме:

1. Зернові культури ( пшениця, ячмінь, кукурудза).

2. Олійні культури ( соняшник та ріпак для виробництва олії ).
3. Молочні продукти та м'ясо.
4. Овочі та фрукти.
- 5.: Кондитерські вироби, напої, готові страви.
6. Технічні культури ( цукровий буряк, льон, конопля).
7. Екологічно чисті та органічні продукти.
8. Технології обробки та консервації.

Важливими чинниками за умов війни стали безпека, доступність та стан інфраструктури. Необхідно враховувати значний вплив військових дій на сільськогосподарську діяльність, а саме: доступ до ресурсів, техніки, збирання врожаю та його доставку, наявність персоналу. Опитування аграріїв демонструє, що частина з них змогла зберегти структуру посівів, незважаючи на складні обставини. Хоча деякі респонденти вирішили збільшити площі під певними культурами, що може бути пов'язано з прогнозами ринку, попиту та внутрішніми потребами. Досить складною видається ситуація з посівними площами та можливим впливом військових дій на збирання врожаю в Україні, що вимагає ретельного аналізу на різних рівнях. Важливо вивчати офіційну інформацію, яку надають урядові структури та сільськогосподарські організації про ситуацію з вирощуванням окремих видів культур та збором врожаю в Україні.

Серйозні проблеми, з якими зіштовхнулися аграрії в умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну та економічних труднощів, відображає рисунок 2.2. Складним завданням (обмеженим через різні обставини) стало забезпечення сільськогосподарської діяльності доступом до палива, добрив, засобів захисту рослин та запчастин.



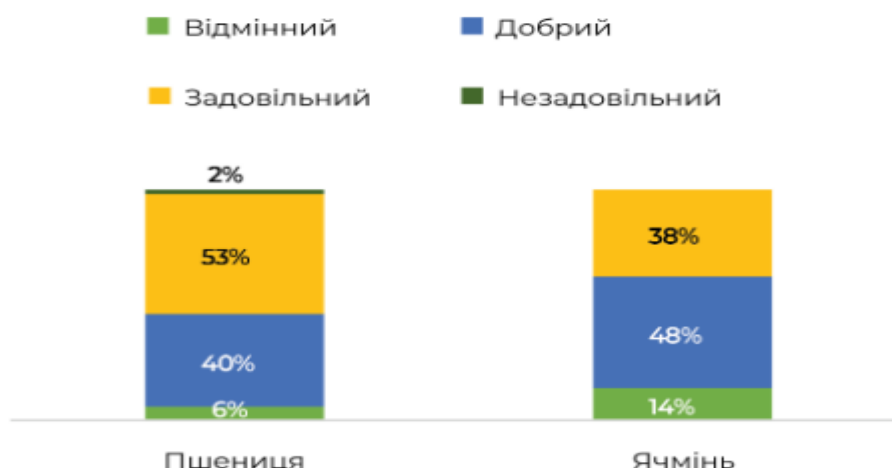
**Рис. 2.2. Постачання основних ресурсів**

Джерело: [8].

Порушення логістичних ланцюгів та фінансові проблеми, спричинені війною, значно ускладнюють ситуацію для аграріїв. За таких обставин, важливо розвивати творчі та гнучкі підходи до управління ресурсами та виробництвом, а також шукати альтернативні способи отримання та використання необхідних матеріалів.

Задля належного функціонування сільськогосподарського сектору в умовах військових дій важливо взаємодіяти з урядовими та галузевими організаціями. До прикладу, для забезпечення пального, можливість співпраці з військовими структурами може бути важливою для підтримки аграріїв у цей період. Ці труднощі демонструють необхідність гнучкості, адаптації та співпраці в умовах складної ситуації. Зусилля та управлінські рішення аграріїв можуть допомогти вирішити проблеми та забезпечити сталість сільськогосподарської діяльності.

Важливим чинником у сфері агробізнесу є кліматичні умови, які впливають на сільськогосподарську діяльність та експортний потенціал національних агрокомпаній. Дані рис. 2.3. підкреслюють важливість погодних умов та підготовки ґрунту для врожаю, а також відображають великий потенціал українського аграрного сектору.



**Рис. 2.3. Стан посівів ранніх зернових в Україні**

Джерело: [8].

Для розуміння тенденцій на ринку зернових є важливими оцінки аналітиків щодо вирощування ячменю та пшениці. Прогнозований урожай пшениці у 2022/23 МР обсягом 18,2 млн тонн, що на 43% менше ніж у попередньому сезоні, та врожай ячменю на рівні 5,3 млн тонн, менший на 44%, демонструють відносно складні умови для вирощування цих культур. Скорочення вирощування та, відповідно, обсягів експорту української пшениці та ячменю може призвести до зменшення основних імпортерів, які чекають української зернової продукції. Покупцям, які раніше отримували зернові культури з України, доведеться шукати альтернативних постачальників, щоб задовольнити свої імпортні потреби. Це може вплинути на глобальну ринкову динаміку та ціни на зерно [4].

Однак, необхідно враховувати динамічність ринку, тому зміни в одному напрямку можуть призвести до змін в іншому. Споживачі можуть адаптуватися до нових умов, шукати альтернативи та змінювати постачальницькі мережі. Загалом, в умовах повномасштабного вторгнення РФ виникають незвичайні обставини та економічні труднощі, які спричиняють динамічність та непередбачуваність ринкової ситуації

Надто значимоюі надалі є оцінка зібраної інформації стосовно функціонування українських агрокомпаній для цілком відповідного реагування на

зміни та адаптації їхніх стратегій з метою забезпечення ефективності аграрної діяльності.

## 2.2. Оцінка діяльності агрокомпаній на міжнародному ринку

Україна є однією з найбільших продуценток і експортерок пшениці, ячменю, кукурудзи і соняшникової олії. У 2021 році вона забезпечила 400 мільйонів людей харчовими продуктами, зробивши значний внесок у світовий продовольчий ринок. В результаті війни, розв'язаної РФ проти України, експортні потужності нашої держави скоротилися щонайменше на третину, що порушило систему постачання продовольства на міжнародний ринок. Згідно даних Продовольчої та сільськогосподарської організації Об'єднаних націй (ФАО) 2023 року через війну від 20% до 30% сільськогосподарських угідь залишились незасіяними або не зібраними, тому це може призвести до голодування 323 млн осіб [63]. Російська військово-морська блокада у Чорному морі скоротила можливості експортувати зерно у необхідному обсязі до місць призначення.

Проаналізуємо виробництво, експорт та частку внутрішнього споживання у виробництві пшениці та ячменю впродовж 2018/19 -2022/23 років.



**Рис. 2.4. Динаміка виробництва та експорту української пшениці, млн. тонн**

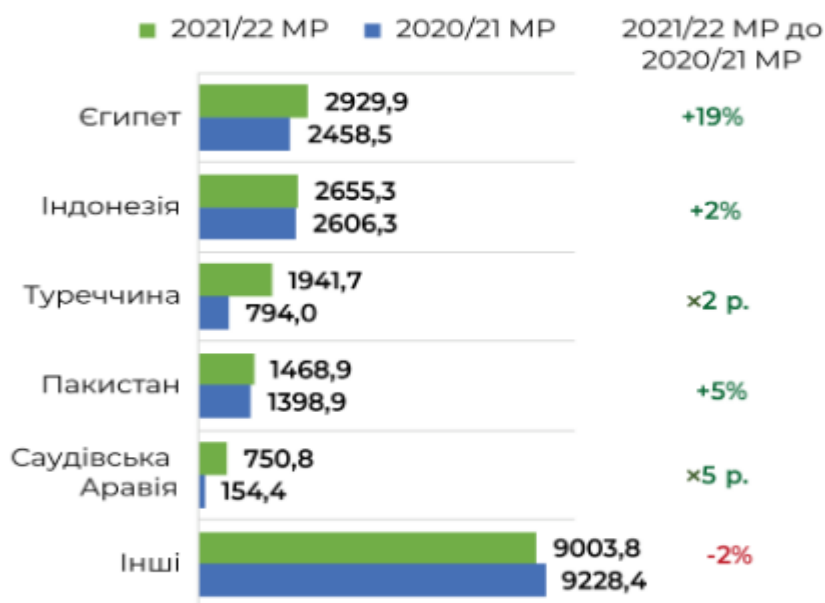
Джерело: [41].

Рисунок 2.4.демонструє, що за підсумками 2021/22 МР експорт пшениці з України склав лише 18,7 млн тонн,хоча за прогнозами на початку лютого



передбачалось 22,5 млн тонн (-17%). Однак, відвантажений обсяг перевищив показник попереднього сезону на 13% (16,6 млн тонн).

Основними імпортерами пшениці з України є Індонезія та Єгипет. У 2021/22 МР їх частки у загальному обсязі постачань зернових культур на світовий ринок склали 16% і 14% відповідно (2,9 млн і 2,5 млн тонн в натуральному вираженні). Слід зауважити, що Єгипет збільшив закупівлі української пшениці у 2021/22 відносно сезону-2020/21 на 19%, а Індонезія – на 2% (рис. 2.5) [4].



**Рис. 2.5. Географія експорту пшениці з України, млн. тонн**

Джерело: [41].

Рис. 2.5 демонструє зміни в структурі експорту зерна з України тобто зростання обсягів імпорту пшениці її основними покупцями, що вказує на підвищений попит на українську продукцію. Збільшення імпорту зернової продукції в Туреччину (3 місце) більш ніж у 2 рази та її частки в українському експорті зерна з 5% до 10% вказує на зростаючий попит на українське зерно на турецькому ринку. Зростання обсягів імпорту зерна до Пакистану та збільшення його частки в експорті також демонструє високий попит на зерно в цій країні. Також спостерігаємо суттєвий приріст обсягу експорту пшениці з України до Саудівської Аравії, що свідчить про зміну попиту на цю культуру та конкурентоспроможність української пшениці на цьому ринку. Отож,

відбувається диверсифікація покупців на ринку пшениці. Сумарні постачання пшениці до п'яти ключових імпортерів становлять 52% загальних відвантажень, що демонструє стратегічний підхід України до розподілу своїх експортних потоків. Ця динаміка в структурі експорту зерна вказує на гнучкість та адаптацію українського аграрного сектору до змін на міжнародному ринку, а також на підвищений інтерес інших країн до нашої продукції.

Зроблений аналіз свідчить про ті виклики, з якими зіштовхнувся український аграрний сектор у сфері зернової продукції. Значні перехідні залишки пшениці на кінець 2021/22 (МР) можуть мати деякий негативний вплив на експортні можливості країни в наступному році та на економічний стан аграріїв. Низка ключових аспектів даної ситуації включає:

- Ціновий тиск. Значні залишки пшениці можуть здійснювати тиск на ціни таким чином, що обмежить можливості аграріїв отримати вигідну ціну за свою продукцію.
- Фінансові втрати. Фінансовий стан агрокомпаній може погіршитися через недоотримання прибутку від реалізації зернової продукції.
- Обмеженість потужностей для зберігання. Значні залишки пшениці можуть обмежити кількість зерносховищ для зберігання зерна наступного врожаю, що створює додаткові виклики для логістики та обробки продукції.
- Стратегічне планування. Працівники та експерти аграрного сектору можуть пропонувати стратегії скорочення значних перехідних залишків зерна, такі як пошук нових ринків, диверсифікація виробництва, використання зерна у виробництві інших продуктів тощо.
- Світовий ринок. Торговельні угоди на міжнародному ринку та аграрна політика також можуть чинити вплив на споживання та експорт зернової продукції.

Це спонукає до ефективного управління зерновими ресурсами, розвитку стратегій задля мінімізації негативних наслідків від значних залишків зерна та пошук можливостей для підвищення конкурентоспроможності України на світовому ринку.

Рисунок 2.6 засвідчує успішний врожай ячменю в сезоні 2021/22 (порівняно з попереднім сезоном), в якому вдалося зібрати 9,4 млн тонн даної культури. Цей показник на 24% більший від валового збору ячменю в 2020 році, який склав 7,6 млн тонн. Посівна площа під ячменем зросла на 3% у порівнянні з сезоном 2020/21, тобто збільшилася з 2,4 млн га до 2,5 млн га. Урожайність ячменю в сезоні 2021/22 також була високою, приріст якої становив 19%. Це означає, «що середня врожайність досягла рекордних 38,2 центнера з гектара, порівняно з 32,2 центнера з гектара в попередньому сезоні» [9].

Отож, ці показники демонструють те, що врожай ячменю зріс не лише завдяки збільшенню посівних площ, а й через підвищення рівня врожайності даної культури. Такий результат може мати наслідком кращі погодні умови, покращення агротехніки, добре спроектовану сільськогосподарську діяльність та використання високоякісних сортів ячменю.

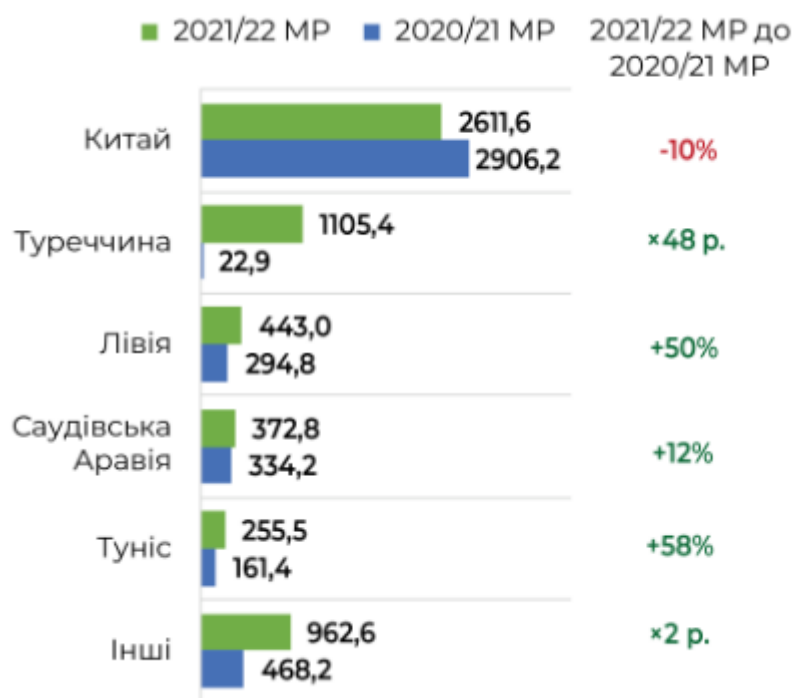


**Рис. 2.6. Динаміка виробництва та експорту ячменю, млн. тонн**  
Джерело: [41].

Основним покупцем української зернової продукції вже другий сезон поспіль став Китай, частка якого у сукупному обсязі експорту становила 45%, або 2,6 млн тонн, що вказує на значний обсяг закупівель Китаєм українських зернових продуктів. Однак, у порівнянні з попереднім сезоном, обсяг експорту в Китай скоротився на 10%. Друге місце в ТОП-5 основних імпортерів

українського ячменю займає Туреччина частка якої складає 19%. Також слід відзначити, що Туреччина збільшила закупівлі ячменю в 48 разів порівняно з попереднім сезоном, з 22,9 тис. тонн до 1,1 млн тонн. Ця ситуація свідчить про зростання попиту на український ячмінь на турецькому ринку. Третє місце в ТОП-5 імпортерів української зернової продукції посідає Лівія, частка якої становить 8%. Обсяг її імпорту ячменю збільшився на 50% порівняно з попереднім сезоном і склав 443,0 тис. тонн. Інші країни придбали менше ніж 7% загального обсягу української зернової продукції [41].

Загалом, дані рис.2.7 демонструють збільшення обсягів експорту українських зернових продуктів на світовий ринок, зокрема завинятком Китаю.



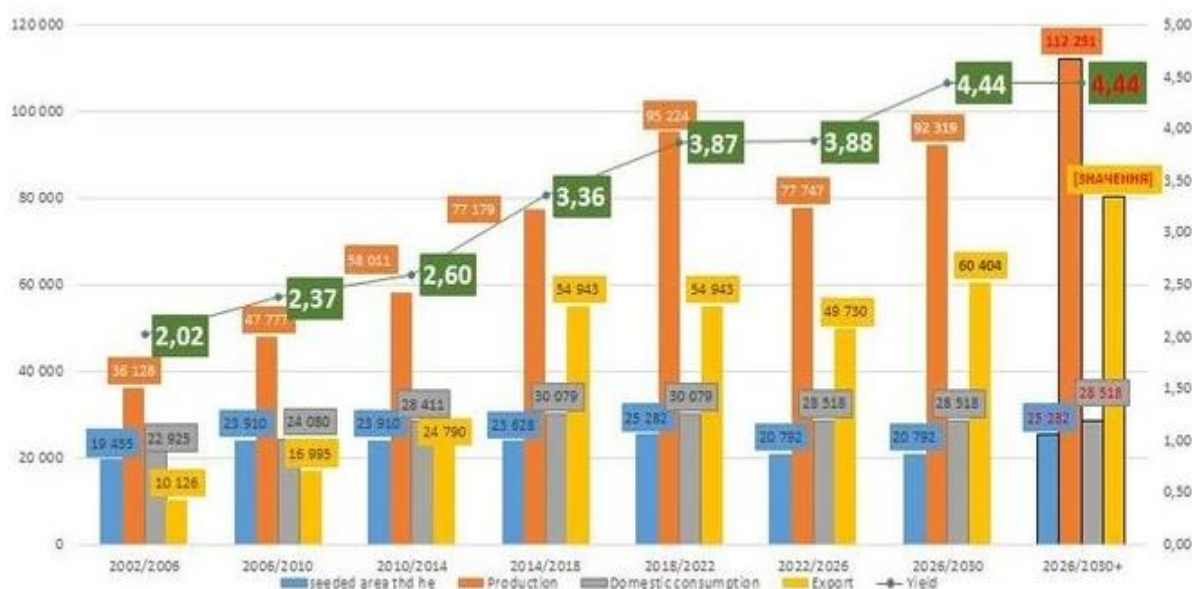
**Рис. 2.7. Географія експорту ячменю з України, млн. тонн**  
Джерело: [41].

Стосовно перехідних залишків українського ячменю на кінець 2021/22 МР, то ситуація є стабільною і відповідає середньому значенню за попередні п'ять сезонів. Тобто нагромаджені запаси даної культури в цей період відповідають обсягам попиту і споживанню, і немає значних надлишків чи нестачі. З такою стабільною ситуацією перехідних залишків, ймовірно, розподіл зернової українського ячменю на наступний сезон буде менше впливати на ринкові тренди,

оскільки запаси будуть відповідати очікуваному попиту і споживанню. Однак, на ринкову ситуацію можуть вплинути різноманітні фактори, а саме: погодні умови, зміни в попиті, конкуренція на світовому ринку тощо.

Дана інформація допомагає зрозуміти, що на даному етапі врожай ячменю та його розподіл не викликають серйозних обурень на ринку, що може сприяти стабільності і передбачуваності для галузі зернового експорту на наступний сезон. Дані показники можуть змінюватися та доповнюватися впродовж певного часового періоду, відображаючи зміни в аграрному секторі та реакцію на міжнародні торговельні та споживчі тенденції. З метою отримання актуальних даних необхідно звертатися до офіційних джерел, таких як статистичні органи, міністерство аграрної політики та інші відомства.

Проаналізувавши звіт президента Українського зернового агентства (УЗА) можна сказати, що існує вагомий вплив логістичних викликів на виробництво та експорт агропродукції України, який спричинений російсько-українською війною. Перед війною, логістичні маршрути дозволяли експортувати до 7 мільйонів тонн зерна щомісяця. Проте після повномасштабного вторгнення експорт зменшився до 262 тисяч тонн щомісяця. Це свідчить про значний виклик, який стався в логістичному секторі внаслідок конфлікту та його вплив на експорт зернових продуктів (рис. 2.8).



**Рис. 2.8. Виробництво та експорт агропродукції України за 2002-2030 рр.**

Джерело: [63]

Вітчизняні агрокомпанії можуть забезпечити пристосування витрат до умов логістичного тиску через:

1. Оптимізацію своїх логістичних процесів: компанії можуть оптимізувати свої логістичні процеси, зокрема шляхом вибору ефективних маршрутів доставки, використання альтернативних видів транспорту та укладення договорів з логістичними партнерами; важливо вдосконалювати системи управління запасами та складського обліку, щоб мінімізувати затримки в постачанні та зменшити затрати на утримання запасів.

2. Аналіз ринку та цінової ситуації: компанії можуть проводити регулярний моніторинг цінової динаміки на ринку та аналізувати конкурентну ситуацію; важливо також аналізувати попит та тенденції споживання, щоб вчасно реагувати на зміни в ринкових умовах.

3. Ідентифікацію перспективних сегментів та видів продукції: компанії можуть використовувати методи SWOT-аналізу для оцінки своїх конкурентних переваг і слабких сторін, а також можливостей і загроз; важливо досліджувати тенденції розвитку ринку та споживчі попити, щоб ідентифікувати потенційно прибуткові сегменти.

4. Строковість контрактів: компанії можуть працювати з гнучкими умовами в укладенні контрактів, щоб мати можливість швидко адаптуватися до змін на ринку; важливо також укладати контракти з врахуванням перспективного розвитку ринку та попиту на продукцію.

### **2.3 Аналіз стратегії експортного зростання національних агрокомпаній**

Сучасний стан аграрного експорту у багатьох країнах, включаючи Україну, визначається комплексом факторів, таких як економічні та політичні умови, технологічні зміни, та зусилля як бізнес-сектору, так і уряду. Максимізація вигод від участі на міжнародних ринках вимагає ретельного аналізу та розробки стратегій.

Формування стратегії поствоєнного розвитку аграрного експорту та визначення його потенціалу є важливим завданням, яке потребує не лише наукового підґрунтя, але й системного підходу. Важливо розглядати не лише економічні аспекти, але й соціальні та екологічні наслідки розвитку аграрного сектору.

Підтримка бізнесу та державні програми, спрямовані на підтримку експорту, важливі для створення сприятливого середовища для розвитку аграрного сектору. Також необхідно розвивати інфраструктуру та технології, що дозволять підвищити якість та конкурентоспроможність аграрної продукції на міжнародному ринку.

Аграрний сектор відіграє важливу роль у економіці України, а також є ключовою складовою міжнародної торгівлі. Україна має великий потенціал у вирощуванні різноманітних сільськогосподарських культур, таких як зернові, олійні культури, овочі, фрукти та інші. Її продукція відома на світовому ринку завдяки високій якості та конкурентоспроможним цінам. Це допомагає забезпечувати стабільний експорт і важливий внесок в зовнішню торгівлю країни. У 2023 році частка агропродовольчої продукції в загальному експорті України збільшилася до 62% у порівнянні з 53% 2022 року, традиційно зберігаючи лідерство у його товарній структурі й ставши максимальною за часи незалежності нашої держави.

Динаміка експорту зернових культур України за період з 2017 по 2024 роки може бути описана наступним чином (див. рис 2.9). У 2017 році Україна експортувала значні обсяги зернових культур, зокрема пшениці, ячменю, кукурудзи та інших. Обсяги експорту зернових були високими, враховуючи

сприятливі погодні умови та високу врожайність. У 2018 році обсяг експорту зернових продовжив зростати, проте були деякі виклики через зменшення врожайності пшениці в деяких регіонах країни. Тим не менш, загальний обсяг експорту залишався значним. В 2019 році Україна також продовжувала активно експортувати зернові культури, збільшуючи обсяги експорту порівняно з попередніми роками. Зернові продукти залишалися одними з основних експортних позицій країни. У 2020 році експорт зернових культур також залишався на високому рівні, хоча були певні виклики у зв'язку з пандемією COVID-19 та її впливом на міжнародну торгівлю. У 2021 році Україна відзначилася рекордними обсягами експорту зернових культур, що було визнано як успіх у розвитку аграрного сектору. Зокрема, пшениця, ячмінь та кукурудза продовжували бути популярними експортними продуктами.

За оцінками науковців Інституту аграрної економіки, обсяги експорту за 2022 рік мали потенціал стати рекордними для України за всю історію незалежності. Однак, через повномасштабну агресію з боку росії і внаслідок втрат в логістиці та виробництві, експорт товарів зменшився.

Скорочення обсягів постачань українських товарів за кордон у зв'язку з повномасштабним вторгненням Росії має значний вплив на експортно залежну економіку України. Це може призвести до серйозних викликів і перешкод для економічного зростання та стабільності.

Така ситуація може призвести до зменшення експортних доходів, зростання внутрішніх інфляційних тисків, зниження зовнішньої конкурентоспроможності та загального економічного зневіри. Україна може також зіткнутися з проблемами у погашенні зовнішнього боргу та втратою інвестиційного привабливості.

Для подолання цих складних умов важливо розробити ефективну стратегію економічного відновлення та диверсифікації експортних ринків. При цьому, розвиток внутрішнього ринку, підтримка малих та середніх підприємств, стимулювання інновацій та впровадження ефективної економічної політики будуть ключовими аспектами. Також важливо залучати міжнародну підтримку та



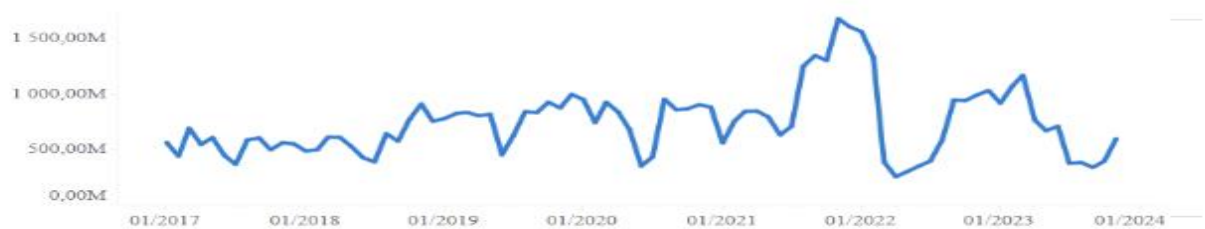
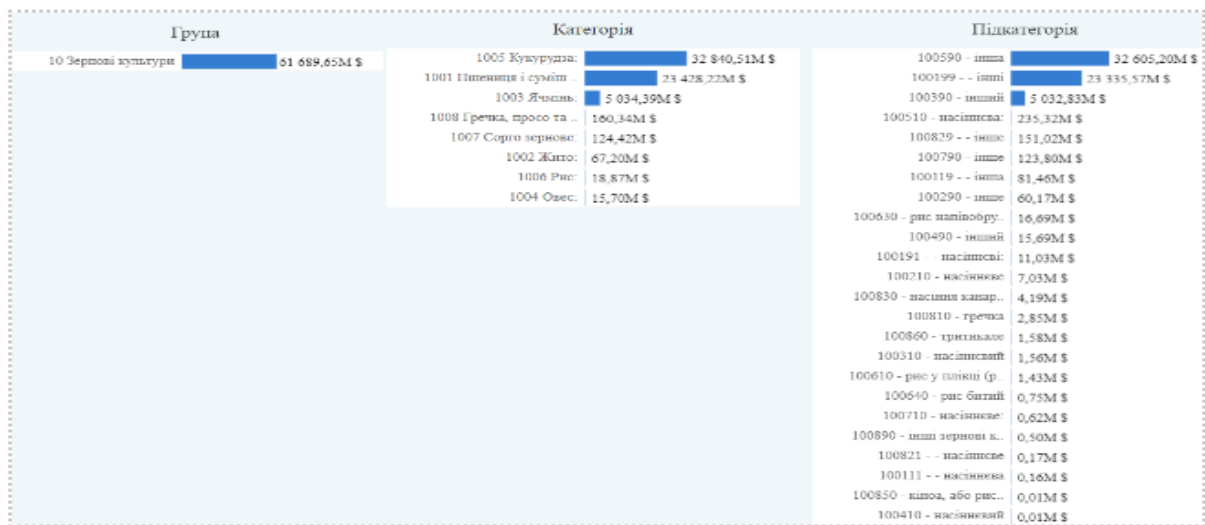
співпрацювати з іншими країнами для зменшення економічних та політичних наслідків конфлікту.

Прогноз динаміки експорту зернових культур на наступні роки залежить від відновлення економічних та виробничих процесів в Україні після війни. Якщо відбудеться відновлення інфраструктури та підтримка сільського господарства, можна очікувати поступове збільшення обсягів експорту зернових культур. Так, відновлення економічних та виробничих процесів в Україні після війни буде вирішальним фактором для динаміки експорту зернових культур. Якщо буде здійснено відновлення інфраструктури, підтримано сільське господарство та стимульовано виробництво зернових, можна очікувати поступове збільшення обсягів експорту.

Відновлення інфраструктури, зокрема транспортної та логістичної, дозволить покращити ефективність та конкурентоспроможність українських експортерів зернових культур. Забезпечення підтримки сільського господарства, в тому числі шляхом забезпечення доступу до кредитів, підготовки та впровадження сучасних технологій, також буде сприяти збільшенню виробництва та експорту зернових.

Проте, важливо також враховувати інші фактори, такі як кліматичні умови, світовий попит на зернові культури, конкуренція на міжнародних ринках та політична стабільність. Однак при сприятливих умовах відновлення та підтримки, можна очікувати позитивну динаміку експорту зернових культур з України.

Загальний огляд динаміки експорту зернових культур України за останні роки підтвердив вплив геополітичних та економічних факторів на цей процес.



**Рис. 2.9. Динаміка експорту зернових культур за 2017-2024 рр.**

Джерело: [41].

Ця ситуація є наслідком російсько-української війни, що має серйозний вплив на економіку України. Втрати в логістиці (такі як перешкоди у транспорті, обмеження на кордоні) і виробництві (зокрема, втрати сільськогосподарських ресурсів та інфраструктури) призвели до зниження обсягів експорту.

Це показує, як геополітичні події можуть суттєво впливати на економічні показники країни, зокрема на її здатність ефективно вивозити продукцію на

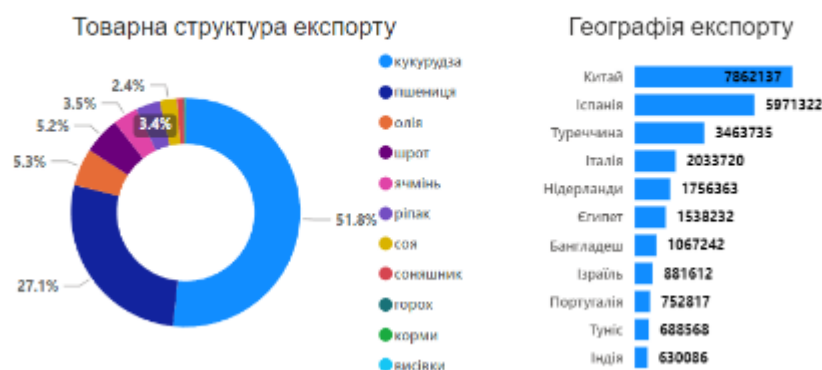
зовнішні ринки. Надіємося, що ситуація з логістикою і виробництвом в Україні в майбутньому покращиться, щоб знову забезпечити розвиток та зростання експорту сільськогосподарської продукції.

Товарна структура та географія аграрного експорту України за останні роки відображена на рис. 2.10. До товарної структури експорту входять: зернові культури (пшениця, ячмінь, кукурудза, овес та інші зернові); олійні культури (соняшник, соя, рапс та інші); овочі та фрукти (томати, цибуля, морква, капуста, яблука, груші, виноград, ягоди тощо); інші сільськогосподарські продукти (м'ясо та молочні продукти, яйця, мед, вина та інші).

Географія експорту охоплює: 1) Європейський союз (ЄС) Європейський союз є одним з основних ринків для українського аграрного експорту. Українські зернові, олійниці та інші продукти є популярними серед країн ЄС; 2) країни Азії, зокрема Китай, Індія, В'єтнам, Індонезія та інші, також є важливими партнерами для українського аграрного експорту, особливо зернових та олійних культур; 3) країни Африки, такі як Єгипет, Алжир, Лівія, також імпортують сільськогосподарську продукцію з України; 4) країни Близького Сходу, наприклад Туреччина, Саудівська Аравія, Ізраїль, також є покупцями українських сільськогосподарських товарів.

Україна також експортує свою сільськогосподарську продукцію до інших країн світу, включаючи Північну Америку, Латинську Америку та інші регіони.

Географія аграрного експорту України залежить від попиту на різних ринках, конкурентоспроможності продукції та умов торгівлі міжнародними угодами. Україна продовжує розширювати географію свого аграрного експорту, шукаючи нові ринки та розвиваючи існуючі партнерства для збільшення обсягів експорту сільськогосподарської продукції.



**Рис. 2.10. Товарна структура та географія аграрного експорту**

Джерело: [63].

Стратегія розвитку експорту сільського господарства, харчової та переробної промисловості України до 2026 року повинна відповідати сучасним викликам, як виробничим, так і логістичним та регуляторним.

У виробничій складовій важливо зосередитися на підвищенні продуктивності та якості продукції, впровадженні новітніх технологій та інновацій в аграрному та переробному секторах. Це дозволить збільшити конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

У логістичній складовій необхідно забезпечити ефективну та надійну інфраструктуру для транспортування та зберігання продукції, що допоможе зменшити витрати та підвищити швидкість доставки.

У регулятивній складовій важливо створити сприятливе законодавство та регуляторні умови для розвитку експортного сектору, включаючи зниження адміністративних бар'єрів та спрощення митних процедур.

Враховуючи ці аспекти, стратегія розвитку експорту сільського господарства, харчової та переробної промисловості України має бути гнучкою та орієнтованою на досягнення конкретних цілей з максимальною ефективністю.

Надання доступу до ексклюзивної інформації про міжнародні котирування аграрної продукції є важливим кроком у напрямку підвищення прозорості та

доступності інформації для учасників ринку. Це дозволить аграрним підприємствам, фермерам та іншим учасникам сільськогосподарського сектору краще розуміти тенденції на світових ринках та приймати обґрунтовані рішення щодо виробництва та експорту своєї продукції.

Міністерство економіки розробило крос-секторальну стратегію міжнародної торгівлі, яка включає в себе ряд важливих аспектів, таких як критичний імпорт, регулювання експортно-імпортних квот, тарифне та нетарифне регулювання зовнішньоекономічної діяльності [29].

Підтримка експорту та моніторинг реалізації Експортної стратегії України є важливими елементами для стимулювання експортного потенціалу країни. Це дозволить уряду вчасно реагувати на зміни на міжнародних ринках та розробляти стратегії підтримки експортерів.

Виділення сектору харчової та переробної промисловості в рамках цієї стратегії свідчить про визнання важливості цього сектору для експортного потенціалу країни. Це дозволить зосередити увагу на розвитку цих галузей та сприяти їхньому успішному виходу на міжнародні ринки.

У цілому, такий підхід до розробки стратегії міжнародної торгівлі допоможе забезпечити більшу координацію та ефективність у веденні зовнішньоекономічної діяльності країни, що сприятиме зростанню економіки та підвищенню її конкурентоспроможності на світових ринках.

Можливість відстежувати міжнародні ціни у портах різних країн та на міжнародних біржах допоможе українським виробникам адаптуватися до кон'юнктури світових ринків та швидше реагувати на зміни цінових трендів. Такий доступ до інформації сприятиме ефективнішому управлінню ризиками та збільшенню конкурентоспроможності українського сільськогосподарського сектору на міжнародній арені.

Значиму роль в аграрному секторі економіки України відіграють агрохолдинги. Вони часто мають значні земельні площі, високотехнологічне обладнання і можливості для ефективного виробництва сільськогосподарської продукції. Їхні інвестиції та інновації сприяють підвищенню врожайності і якості

продукції, що в свою чергу сприяє зростанню експорту та покращенню економічного становища країни.

Вертикальна інтеграція у складі агрохолдингів в Україні є досить поширеною практикою. Материнська компанія зазвичай відповідає за стратегічне керівництво, управління фінансами, закупівлю необхідних ресурсів та ведення зовнішньоекономічних зв'язків. Це може включати укладання контрактів на закупівлю посівного матеріалу, агрохімікатів, техніки та інших ресурсів.

Дочірні підприємства, зазвичай розташовані безпосередньо на місцях, де здійснюється сільське господарство. Вони відповідають за операційне управління, включаючи виробництво, обробку, зберігання та реалізацію сільськогосподарської продукції. Це може включати проведення полівагротехнічних заходів, управління технічними процесами на полях та виробництві, а також реалізацію продукції на ринку.

Така структура дозволяє агрохолдингам ефективно управляти всіма аспектами виробництва сільськогосподарської продукції, починаючи від посіву і закінчуючи реалізацією готової продукції на ринку.

Така зміна тенденції у земельних питаннях в агроіндустрії України вказує на розвиток нових стратегій ведення сільськогосподарського бізнесу. Замість накопичення великих земельних площ, фокус переноситься на оптимізацію та підвищення ефективності виробництва. Це може бути досягнуто шляхом впровадження сучасних агротехнологій, використання агрохімічних добавок та збільшення продуктивності землі.

Крім того, концентрація зусиль на якості продукції дозволяє аграріям не лише забезпечити стабільний попит на свою продукцію, але і зайняти більш вигідні позиції на ринках збуту. Це стає ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності в умовах світового ринку.

Управління земельними ресурсами також набуває важливості, особливо в умовах обмеженості земельних площ. Компактне розташування територій сприяє більш ефективному управлінню та максимізації використання ресурсів.

Загалом, ці зміни відображають не лише стратегічні зміни у галузі сільського господарства, але й адаптацію до сучасних викликів та можливостей, які надаються новими технологіями та методами управління.

Сучасна сільськогосподарська практика все більше переходить від традиційного заснованого на великих земельних площах підходу до більш інтенсивного та технологічного виробництва. Модернізація виробництва та використання точних технологій дозволяють аграріям оптимізувати процеси посіву, обробки та управління врожаєм. Нові гібриди посівного матеріалу, які стійкі до хвороб та негативних погодних умов, забезпечують більш стабільний врожай та зменшують ризики втрат.

Крім того, модернізація виробничих потужностей та устаткування дозволяє підвищити якість та обсяги обробки сільськогосподарської продукції, що в свою чергу може призвести до підвищення її ціни на ринку. Це може включати в себе сучасні методи сушки, зберігання та обробки, які покращують якість та вигляд продукції, а також дозволяють зберігати її на довший термін.

Усі ці фактори разом сприяють підвищенню ефективності та прибутковості сільського господарства, допомагаючи аграріям адаптуватися до змінних умов ринку та забезпечуючи стабільний розвиток галузі.

Так, впровадження нововведень і залучення інвестицій є ключовими стратегіями для агрохолдингів України в умовах постійної динаміки та конкуренції на ринку. Ці дії допомагають підвищити ефективність виробництва, оптимізувати процеси та збільшити прибуток.

Інвестиції можуть бути спрямовані на модернізацію обладнання та технологій, впровадження сучасних агротехнологій, дослідження та розробку нових гібридів та сортів рослин, а також на розвиток інфраструктури для зберігання та обробки продукції.

Крім того, впровадження нововведень може включати у себе інтеграцію цифрових технологій для оптимізації управління та моніторингу процесів виробництва, що дозволяє більш точно реагувати на зміни умов і підвищує ефективність виробництва.

Ці зусилля спрямовані на те, щоб агрохолдинги могли залишатися конкурентоспроможними на міжнародному ринку та водночас забезпечувати стабільний розвиток та процвітання сільськогосподарського сектору України.

Перелік ключових агрохолдингів на сільськогосподарському ринку України:

- МХП
- Kernel
- Astarta
- Continental Farmers Group
- Agroprosperis
- Delta Vilmar
- Укрпромінвест-Агро
- Епіцентр-Агро
- Нібулон
- Louis Dreyfus Company

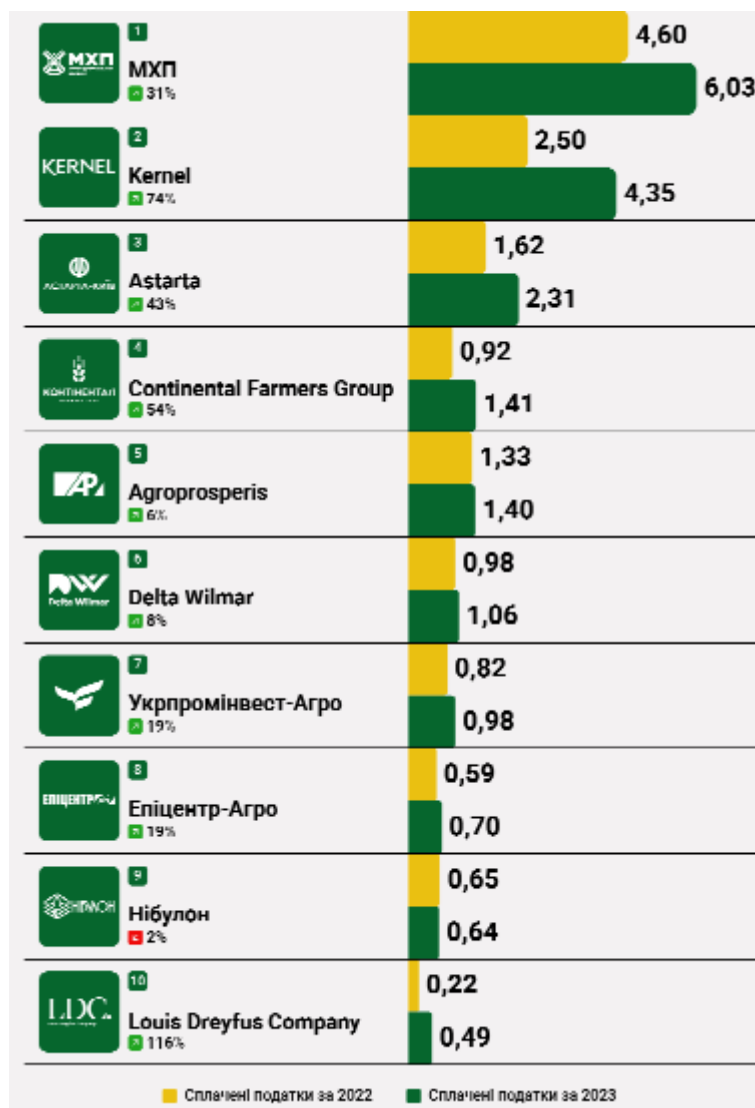
Крім того, агрохолдинги впроваджують інновації у веденні сільського господарства та точного землеробства, що дозволяє підвищити ефективність виробництва та збільшити врожайність. Вони активно застосовують сучасні технології, вивчають нові методику вирощування та переробки продукції, а також впроваджують цифрові інструменти для управління та моніторингу процесів.

Враховуючи їхню вагому роль у економіці та сільському господарстві України, важливо створювати сприятливі умови для їхнього розвитку, а також забезпечити адекватне регулювання для збалансованого розвитку сектору та максимізації його потенціалу.

У 2023 році 10 найбільших агрокомпаній України сплатили до бюджетів усіх рівнів майже 19,4 млрд грн, МХП став найбільшим платником податків в агро секторі, що складає 6 млрд грн. Найбільше зростання сплачених податків простежується у Kernel і складає на 1,85 млрд грн. більше, ніж у 2022 році. Щодо відносного виміру, то найбільше зростання серед 10 топових платників податків показує Louis Dreyfus Company приблизно у 2,16 рази. З рисунку 2.11 лише в



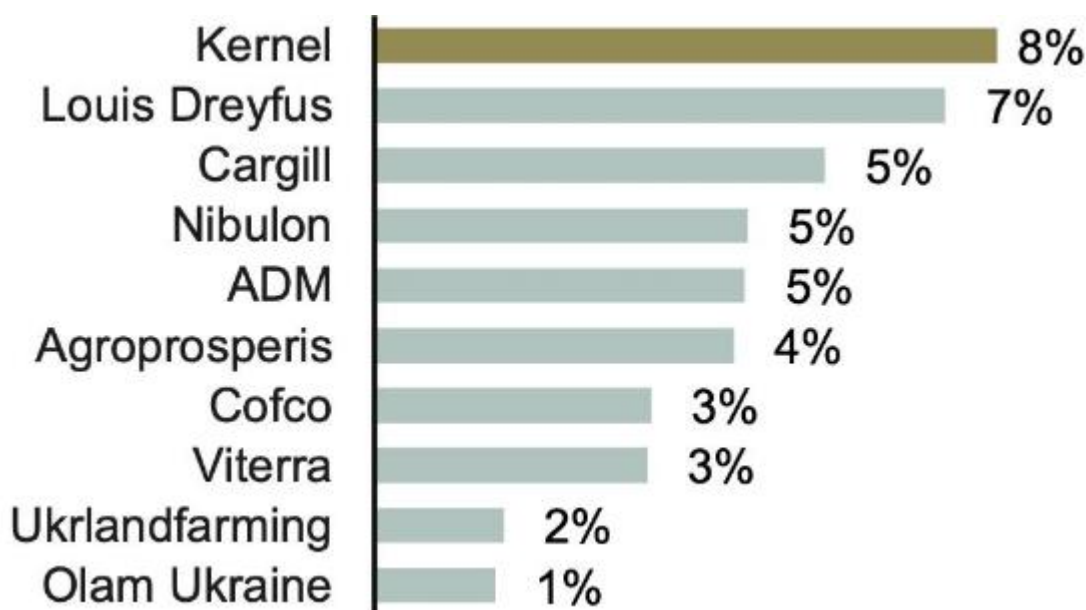
Нібулон спостерігається скорочення сплати податків у 2023 році до 640 млн грн. у порівнянні з 2022 роком.



**Рис. 2.11. Найбільші платники податків в агросекторі за 2022-2023 рр, млрд.грн**

Джерело: [8].

Звіт компанії Кернел за 2023 фінансовий рік підтверджує, що Зернова угода стала важливим інструментом для експорту сільськогосподарської продукції з України протягом 2022/23 маркетингового року (рис.2.12). Її вплив охоплював значну частину експорту зерна, рослинної олії та шроту, що свідчить про її важливість у загальній експортній діяльності країни.



**Рис. 2.12. Топ-10 українських експортерів зерна за 2023 р., % від загального експорту зерна**

Джерело: [8]

Однак, зазначено, що функціонування цього коридору не було ідеальним, що може вказувати на те, що є простір для поліпшення та оптимізації процесів.

Розширення альтернативних маршрутів експорту та реалізація Чорноморської зернової ініціативи призвели до збільшення конкуренції серед зернотрейдерів. Це може вказувати на те, що українські компанії та торгові партнери реагують на зміни в глобальному ринковому середовищі і активно шукають нові шляхи для максимізації свого експортного потенціалу.

Одним із прикладів агрохолдингу в Україні, який успішно забезпечує пристосування витрат до умов логістичного тиску – це Kernel. Цей агрохолдинг спеціалізується на вирощуванні та переробці соняшникових насіння та інших сільськогосподарських культур. Kernel активно інвестує у розвиток логістичної інфраструктури, такої як зберігання та транспортування, щоб забезпечити ефективну постачальну ланцюгову систему та знизити витрати на транспортування та зберігання. Щомісячний виторг складає приблизно 500 млрд.грн., а земельний банк понад 500 000 га. Маючи доступ до капіталу та ефективну систему управління, Kernel може досягти вражаючих результатів з

точки зору повернення на інвестований капітал і залишатися лідером на ринку. Використання агрохолдингом системи Digital Agri Business, яка базується на автоматизованих алгоритмах та великих обсягах даних, для управління агровиробництвом відкриває безліч можливостей. Ця інноваційна система знімає будь-які обмеження щодо управління земельним банком і дозволяє ефективно керувати будь-якими обсягами землі. Такі підходи не лише підвищують ефективність бізнесу, але й дозволяють займати впевнену позицію на глобальному ринку сільськогосподарських технологій і послуг. Наприклад, Transithub, створена компанією Kernel, є першою в Україні онлайн-платформою для спільного здійснення залізничних перевезень. Основна мета цієї платформи – надавати учасникам ринку інформацію про логістику перевезень Kernel та формувати загальні маршрути. У січні компанія вже сформувала перший ступінчастий маршрут для спільного перевезення зерна за допомогою цієї онлайн-платформи.

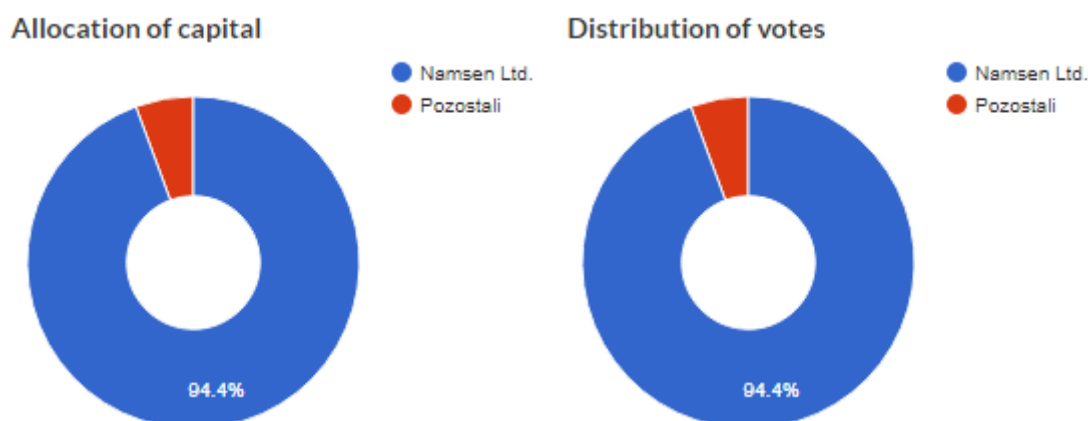
Розмір компанії не завжди визначає її успішність. Ефективність управління та керованість відіграють ключову роль у досягненні успіху, особливо в сучасному бізнес-середовищі. Kernel відома не лише своїм розміром, але й здатністю до ефективного управління різноманітними бізнесами та бізнес-юнітами, що дозволяє гнучко реагувати на зміни в ринкових умовах й витіснити конкурентів. Диверсифікація даного бізнесу, разом з ефективним керуванням та координацією різними командами, створює основу для стійкого розвитку і забезпечує конкурентну перевагу досліджуваної компанії на ринку.

Підхід Kernel до управління ризиками та співпраці з країною вражає глибиною і стратегічним мисленням. Розуміння взаємозв'язку між успіхом вищезгаданого бізнесу і загальним розвитком України є ключовим для стійкого розвитку в умовах невизначеності. Здатність адаптуватися до змін та брати на себе відповідальність за сприяння економічному зростанню країни підкреслює відданість як бізнесу, так і суспільству.

Стратегія Kernel демонструє глибоке розуміння необхідності диверсифікації для зменшення ризиків і збільшення стійкості бізнесу. Перехід до

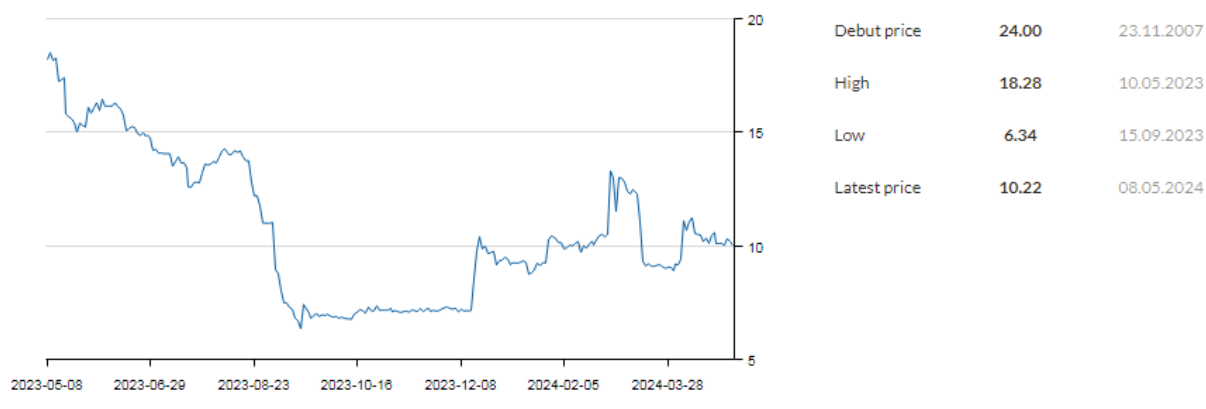
криптовалют як засобу захисту від різних загроз, включаючи фінансові, свідчить про її готовність до інновацій і адаптації до змін в економічному середовищі. Важливо, що агрохолдинг залишається прибутковим в операційному сенсі, що підкреслює успішність даного підходу до управління ризиками і фінансами. Можна зробити висновок, що Kernel показує професіоналізм для команди, а саме як вести переговори зі стейкхолдерами, інвесторами та кредиторами, зберігаючи бізнесову логіку.

Доступ до моря є ключовим фактором для агрохолдингів, особливо в країнах з інтенсивним виробництвом сільськогосподарської продукції для експорту, таких як Україна. Це дає можливість швидко та ефективно транспортувати вироблену продукцію на міжнародні ринки. Для Kernel доступ до морських портів дійсно є важливим, оскільки це дозволяє їм ефективно експортувати зернові та олійні культури. Крім того, якщо врахувати, що Kernel контролює значну частку у переробці соняшнику та українському експорті зернових, це ще більше підкреслює важливість доступу до морських портів для їхньої діяльності. Акції Kernel, які торгуються на Варшавській біржі, відображають цю стратегічну позицію на ринку. Подушка ліквідності відіграла ключову роль у забезпеченні фінансових ресурсів задля уникнення фінансових труднощів під час непередбачуваних ситуацій, таких як криза або економічні збурення (рис.2.13 та 2.14).



**Рис. 2.13. Структура акціонерів агрохолдингу Kernel**

Джерело: [8]



**Рис. 2.14 Котирування акцій Kernel**

Джерело: [8]

Децентралізація управління також допомогла компанії швидко реагувати на зміни, надаючи керівникам підприємств повноваження приймати рішення навіть у відсутність централізованого керівництва. Це сприяло збереженню ефективності та стійкості бізнесу навіть у непередбачуваних обставинах, що можна побачити з фінансової звітності Kernel (табл.2.1).

Таблиця 2.1

**Фінансова звітність агрохолдингу Kernel**

| USD MILLION EXCEPT RATIOS AND EPS | FY2019 | FY2020 | FY2021 | FY2022 | FY2023 |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Revenue                           | 3,960  | 4,107  | 5,595  | 5,332  | 3,455  |
| EBITDA <sup>(1)</sup>             | 346    | 443    | 806    | 220    | 544    |
| EBIT                              | 269    | 337    | 689    | 91     | 439    |
| Net profit <sup>(2)</sup>         | 190    | 118    | 513    | (41)   | 299    |
| EPS, USD <sup>(3)</sup>           | 2.31   | 1.42   | 6.10   | (0.51) | 3.86   |
| Gross margin                      | 8.4%   | 11.2%  | 16.2%  | 12.2%  | 18.4%  |
| EBITDA margin                     | 8.7%   | 10.8%  | 14.4%  | 4.1%   | 15.8%  |
| Net margin                        | 4.7%   | 2.9%   | 9.2%   | (0.8%) | 8.7%   |

1. EBITDA is calculated as the sum of the profit from operating activities plus amortization and depreciation.

2. Net profit attributable to equity holders of Kernel Holding S.A.

3. EPS is measured in US Dollars per share, based on net profit attributable to equity holders of Kernel Holding S.A. and 81,941,230 in FY2019; 82,983,367 in FY2020; 84,031,230 in FY2021; 80,187,230 in FY2022; 77,429,230 in FY2023.

Джерело: [8].

Kernel націлена на розвиток ліквідності та інфраструктури, що допоможе забезпечити стійкий розвиток бізнесу. Диверсифікація експорту також є продуманим кроком, особливо в умовах змін на світовому ринку. Будівництво олійноекстракційного заводу та запуск проєкту у зеленій енергетиці підкреслюють зобов'язання агрохолдингу до сталого розвитку та використання енергетичних ресурсів ефективним способом. Збільшення виробництва електроенергії до 100 МВт/год буде значним досягненням, особливо в контексті енергонезалежності заводів агрохолдингу. Отже, ліквідність Kernel є крайньою важливістю для стійкості бізнесу. Це дозволяє компанії витримувати фінансові труднощі та зберігати свою конкурентоспроможність серед інших агрохолдингів України.

## Висновки до 2 розділу

Визначено чинники, що впливають на експортний потенціал національних агрокомпаній, а саме: типи культур, високі стандарти якості та безпечність продукції, використання сучасних агротехнологій та обладнання, ефективна система логістики та постачання, дотримання міжнародних стандартів щодо безпечності, якості та екологічної стійкості харчових продуктів, ефективні маркетингові стратегії та брендинг продукції на зовнішніх ринках, розвиток та підтримка торговельних стосунків з іншими країнами, фінансова стабільність, розуміння правил та обмежень, що встановлені країнами-імпортерами. Зосереджено увагу на окремих аграрних показниках експортного потенціалу України, серед яких особливе місце належить зерновим культурам (пшениці, ячменю тощо). Констатовано, що за умов повномасштабного вторгнення РФ в Україну важким завданням стало забезпечення сільськогосподарської діяльності належними ресурсами: паливом, добривами, засобами захисту рослин, запчастинами тощо. Проаналізовано виробництво та експорт пшениці та ячменю за останні 5 років. Через військові дії РФ та окупацію територій нашої держави відбулося скорочення посівних площ під зерновими культурами. Це призвело до суттєвого зниження обсягу експорту цих культур національними агрокомпаніями, а глобальний індекс цін на продовольство, досяг історичного максимуму. Доведено, що найбільшими імпортерами пшениці з України є Єгипет, Індонезія та Туреччина, а українського ячменю - Китай та Туреччина.

Скорочення посівних площ та втрата контролю над територіями в результаті повномасштабного вторгнення РФ позначилося на виробництві та експорті зернових культур. Негативний вплив на посівну кампанію має подвійний ефект, а саме зниження виробництва та підвищення цін на внутрішньому ринку через обмежену пропозицію. Зниження обсягів поставок з України призводить до дефіциту на світовому ринку зернових культур, що в свою чергу спричиняє зростання цін для споживачів. Втрата частки на світовому ринку є значною втратою для України як виробника та експортера зернових культур. Важливо розглянути альтернативні шляхи експорту та диверсифікації

виробництва для зменшення вразливості перед подібними кризовими ситуаціями у майбутньому.

Можна зробити висновок, що агрохолдинги України справді є важливими гравцями на сільськогосподарському ринку та в економіці країни загалом. Вони відіграють ключову роль у формуванні ВВП, створюючи нові робочі місця та сприяючи експорту сільськогосподарської продукції. Зокрема, вони забезпечують значну частку експорту країни, що сприяє її економічному зростанню та стабільності.



### **РОЗДІЛ 3**

## **ВАРІАНТИ ПОБУДОВИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКСПОРТНОГО ЗРОСТАННЯ**

Експортне зростання – це процес збільшення обсягу експортних операцій компанії або країни на зовнішні ринки. Це може бути ключовим чинником економічного зростання, оскільки розширення експорту сприяє збільшенню обсягів виробництва, створенню нових робочих місць, підвищенню доходів та покращенню технологічного розвитку.

Для досягнення експортного зростання необхідно враховувати різні аспекти, такі як аналіз потенційних ринків, адаптація продукції до вимог зовнішніх ринків, розробка ефективних маркетингових стратегій, побудова міжнародних партнерств, забезпечення фінансової підтримки та ефективного управління логістикою.

Експортне зростання може бути досягнуте як на рівні окремих підприємств, що розширюють свою діяльність на зовнішні ринки, так і на рівні національної економіки через збільшення валового обсягу експорту країни. У будь-якому випадку експортне зростання вимагає відповідної стратегії та систематичного підходу до розвитку експортних потенцій.

Забезпечення стратегії експортного зростання вимагає комплексного підходу та урахування різноманітних аспектів. Ось деякі ключові кроки:

1. Аналіз ринків: визначення потенційних ринків для експорту, їхніх потреб, конкурентів та тенденцій.
2. Адаптація продукції: приведення продукції або послуг у відповідність з вимогами ринку, включаючи адаптацію до культурних, правових та технічних стандартів.
3. Побудова маркетингової стратегії: розробка маркетингових стратегій для просування продуктів на зовнішніх ринках, включаючи вибір каналів збуту, ціноутворення та просування.
4. Створення партнерств: встановлення партнерських відносин з місцевими дистриб'юторами, агентами або представниками для полегшення входу на ринки.

5. Фінансове забезпечення: забезпечення необхідних фінансових ресурсів для реалізації стратегії експорту, включаючи фінансування міжнародних операцій та маркетингових заходів.

6. Логістика та постачання: розробка ефективної логістичної і постачальницької інфраструктури для забезпечення своєчасної та надійної поставки продукції або послуг на зовнішні ринки.

7. Контроль та оцінка результатів: встановлення системи моніторингу та оцінки ефективності стратегії експорту для своєчасного виявлення проблем та коригування дій.

Ці кроки допоможуть ефективно реалізувати стратегію експортного зростання, сприяючи розвитку бізнесу на міжнародному ринку.

Україна має значний потенціал для розвитку експорту через своє розташування, природні ресурси, технічні знання та кваліфіковану робочу силу. Проте, для успішної реалізації експортної політики потрібні виважені стратегії, які враховують внутрішні та зовнішні фактори.

➤ Диверсифікація ринків: розширення географії експорту допоможе зменшити ризики, пов'язані зі змінами в економіках країн-партнерів та геополітичними факторами. Розвиток торговельних відносин з країнами Європейського союзу, Азії та Америки може стати важливим напрямком.

➤ Стимулювання інновацій: інноваційні продукти та послуги можуть стати конкурентними перевагами на міжнародному ринку. Підтримка досліджень та розвитку новітніх технологій сприяє створенню товарів високої якості, які знайдуть попит за кордоном.

➤ Поліпшення інфраструктури: ефективна транспортна, логістична та комунікаційна інфраструктура є ключовою для забезпечення швидкого та надійного постачання продукції на зовнішні ринки. Інвестиції у покращення інфраструктури можуть значно підвищити конкурентоспроможність українських товарів.

➤ Підтримка експортерів: надання фінансової, консультативної та маркетингової підтримки експортерам, особливо малим та середнім

підприємствам, допоможе їм здолати перешкоди на шляху до міжнародного ринку.

➤ Запровадження міжнародних стандартів якості та безпеки: дотримання міжнародних стандартів є важливим для забезпечення довіри споживачів та забезпечення доступу до світових ринків.

➤ Участь у вільній торгівлі: укладення та розвиток вільної торговельних угод може стати ефективним інструментом для розширення експорту шляхом зменшення торговельних бар'єрів та сприяння збільшенню обсягів торгівлі з іншими країнами.

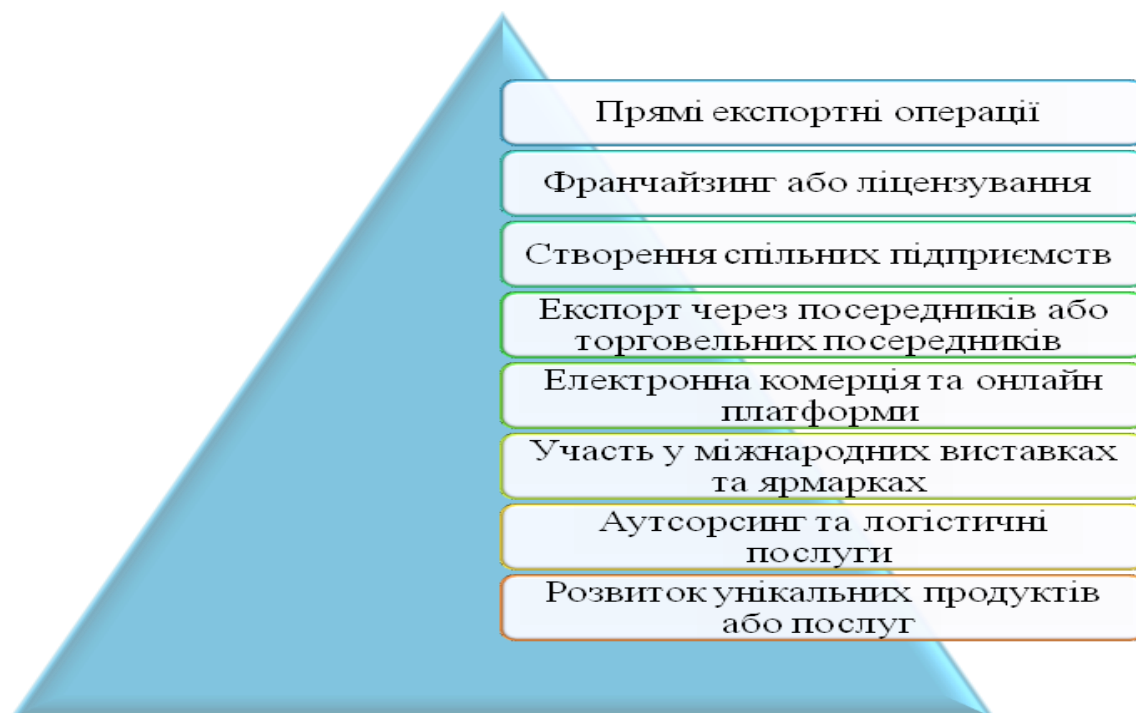
Ці стратегії можуть сприяти розвитку експортної політики України та забезпечити стійкий зріст експортних обсягів у майбутньому.

У чинній Стратегії експортної політики України основними цілями можуть бути [17]:

- збільшення обсягів експорту. Однією з ключових цілей може бути збільшення обсягів експорту товарів і послуг з України. Це може включати розвиток нових ринків, збільшення обсягів експорту на існуючих ринках та пошук нових продуктів для експорту;
- диверсифікація експортних ринків. Іншою важливою метою може бути розширення географії експорту, щоб зменшити залежність від окремих ринків. Це дозволить збільшити стійкість експортних операцій у разі змін на певних ринках;
- підвищення конкурентоспроможності. Стратегія може передбачати заходи щодо підвищення якості та інноваційності українських товарів і послуг, щоб зробити їх більш конкурентоспроможними на світових ринках;
- створення сприятливих умов для експортерів. Забезпечення ефективної підтримки експортерів через впровадження заходів щодо спрощення торговельних процедур, підвищення доступу до фінансування та підтримки для підприємств, які хочуть експортувати продукцію;
- розвиток інфраструктури експорту. Розширення та модернізація інфраструктури для забезпечення більш ефективної доставки експортних товарів до міжнародних ринків.

Ці цілі спрямовані на зміцнення позиції України на світовому експортному ринку та стимулювання зростання експортного потенціалу країни [16].

Варіанти побудови бізнес-моделей для забезпечення стратегії експортного зростання є необхідні для компаній, які планують розширювати свою присутність на міжнародних ринках. Наведемо приклад можливих варіантів бізнес-моделей (рис.3.1):



**Рис. 3.1 Варіанти бізнес-моделей**

Джерело: побудовано автором самостійно

1. Прямі експортні операції. Прямий експорт включає продаж продукції чи послуг безпосередньо на зовнішні ринки. Бізнес-модель може орієнтуватися на розвиток власної мережі дистрибуції або встановлення контрактних відносин з міжнародними покупцями.

Бізнес-модель прямих експортних операцій передбачає, що компанія продає свої товари або послуги безпосередньо за межі своєї країни, обходячи посередників або посередницькі структури. Це означає, що компанія встановлює прямі контакти з іноземними покупцями або клієнтами і забезпечує виробництво, постачання і обслуговування без посередництва інших організацій. Бізнес-модель

прямих експортних операцій може бути вигідною для компаній, які мають достатні ресурси і експертизу для управління міжнародною торгівлею самостійно. Вона дозволяє компаніям зберегти більший контроль над процесом збуту та взаємодії з клієнтами, а також зменшити витрати на посередників. Однак ця модель може вимагати значних інвестицій у маркетинг, логістику та інфраструктуру для забезпечення успішного входу на зовнішні ринки.

Ключові моменти, які необхідно врахувати при прямому експорті: акредитація на митниці, документальне та митне оформлення, валютний контроль, оподаткування.

2. Франчайзинг або ліцензування. Передача прав на виробництво чи дистрибуцію продукції чи послуг за певними умовами. Цей підхід може дозволити підприємству швидко розширити свою присутність на зовнішніх ринках за допомогою партнерів-франчайзі.

Бізнес-модель франчайзингу або ліцензування полягає в тому, що головна компанія (франчайзор або ліцензіар) надає право іншій компанії (франчайзі або ліцензіат) використовувати свої товари, послуги, бренд, технології або інтелектуальну власність на певному територіальному обсязі та за умови дотримання встановлених угодою умов.

У разі франчайзингу, франчайзор надає франчайзі право відкрити та управляти під своїм брендом підприємство, використовуючи його бізнес-модель, ноу-хау, товари або послуги, за умови виплати роялті та дотримання стандартів франчайзора.

У випадку ліцензування, ліцензіар надає ліцензіату право використовувати свою інтелектуальну власність (наприклад, патенти, торгові марки, авторські права) для виробництва та продажу товарів або послуг під умовою виплати ліцензійних винагород.

Обидві бізнес-моделі дозволяють підприємствам розширювати свій бізнес без значних інвестицій у нові ринки або виробничі потужності, використовуючи вже встановлену та успішну концепцію. Однак успіх в цих моделях може залежати

від того, наскільки ефективно франчайзор або ліцензіар забезпечує підтримку, навчання та маркетингову підтримку своїм партнерам.

3. Створення спільних підприємств або партнерських відносин. Створення спільних підприємств або стратегічних партнерств з місцевими компаніями у цільових країнах може дозволити підприємству отримати доступ до місцевого ринку та інформації про нього.

Бізнес-модель створення спільних підприємств або партнерських відносин полягає в тому, що дві або більше компаній об'єднують свої ресурси, експертизу та капітал для спільного ведення бізнесу з метою досягнення спільних цілей та успіху. Це може стати функціональним засобом для розширення бізнесу, входу на нові ринки або реалізації спільних проектів.

Спільні підприємства можуть бути створені за різними моделями, такими як заснування нового підприємства, де кожна з компаній вносить свій вклад, або шляхом спільного управління певними проектами чи операціями без створення окремого юридичного суб'єкту.

Партнерські відносини можуть також виявитися в угодах про співпрацю, де компанії зближують свої бізнеси для спільного проведення маркетингових кампаній, дистрибуції продуктів або послуг, спільного виробництва, обміну технологіями чи досвідом.

Ці бізнес-моделі можуть мати різні переваги, такі як спільне використання ресурсів і ризиків, збільшення доступу до нових ринків та клієнтської бази, а також спільна експертиза та інновації. Однак успіх таких партнерств зазвичай залежить від відкритості, довіри та ефективного спілкування між партнерами, а також від чітко визначених ролей та відповідальності.

4. Експорт через посередників або торговельних посередників. Залучення агентів або дистриб'юторів, які вже мають досвід у міжнародній торгівлі. Це може допомогти зменшити ризики та витрати на входження на нові ринки.

Бізнес-модель експорту через посередників або торговельних посередників передбачає продаж товарів або послуг компанією через посередницькі структури, які виступають посередниками між виробником і кінцевими покупцями на

зовнішніх ринках. Ці посередники можуть включати дистриб'юторів, оптовиків, агентів, представників, торговельних агентів та інших посередників, які спеціалізуються на міжнародній торгівлі.

Основна ідея полягає в тому, що компанія віддає відповідальність за експорт своїх товарів або послуг посереднику, який вже має досвід та контакти на зовнішніх ринках. Посередник може мати кращі знання про місцеві закони, культурні особливості, ефективні методи маркетингу та дистрибуції, що допомагає збільшити шанси на успіх експортного бізнесу.

Ця модель може бути особливо ефективною для компаній, які не мають достатніх ресурсів або експертизи для самостійного входу на зовнішні ринки. Вона дозволяє зосередитися на основній діяльності і виробництві, перекладаючи відповідальність за міжнародний збут на кваліфікованих посередників.

Проте варто бути уважним при виборі посередника і укладанні угод, оскільки це може вплинути на контроль за брендом, ціноутворення, якість обслуговування та інші аспекти бізнесу. Також важливо мати чітко визначені умови співпраці та механізми контролю за виконанням угоди.

5. Електронна комерція та онлайн платформи. Використання електронної комерції для прямого доступу до світових клієнтів. Платформи електронної комерції можуть допомогти підприємствам залучити нових клієнтів із різних країн.

Бізнес-модель електронної комерції та онлайн платформ передбачає використання Інтернету для купівлі та продажу товарів або послуг. Ця модель може включати різні типи бізнесу, від інтернет-магазинів до онлайн-платформ, де користувачі можуть купувати товари від різних продавців або користуватися різноманітними послугами.

Електронний бізнес охоплює усі аспекти використання Інтернету та онлайн-технологій у бізнесі, включаючи електронну комунікацію, управління відносинами з клієнтами, управління ланцюгом постачання та інші аспекти. Електронна комерція, з іншого боку, це конкретний аспект електронного бізнесу, що зосереджується на процесі купівлі та продажу товарів та послуг через Інтернет. Таким чином, електронна комерція є складовою частиною електронного бізнесу,

але не вся електронна діяльність підпадає під категорію електронної комерції. Основні складові електронного бізнесу:

- Електронна комунікація: використання електронної пошти, чатів, відеоконференцій тощо для спілкування в межах компанії, з клієнтами, постачальниками та іншими стейкхолдерами.
- Електронна обробка даних: використання програмного забезпечення для обробки, аналізу та зберігання даних, що дозволяє покращити прийняття рішень та оптимізувати бізнес-процеси.
- Електронна торгівля (e-commerce): продаж товарів та послуг через Інтернет, включаючи онлайн-магазини, електронні платіжні системи та інші електронні канали продажу.
- Електронне управління відносинами з клієнтами (CRM): використання програмного забезпечення для збору, аналізу та управління інформацією про клієнтів з метою поліпшення відносин та збільшення продажів.
- Електронне управління ланцюгом постачання (SCM): використання інформаційних технологій для оптимізації процесів управління ланцюгом постачання, включаючи планування, закупівлю, виробництво та доставку товарів.
- Електронне управління фінансами: використання онлайн-банкінгу, електронних платіжних систем та інших фінансових інструментів для управління фінансами компанії.

Обрана бізнес-модель має вирішальне значення для успіху компанії. Основна ідея полягає в тому, що підприємства створюють або використовують вже існуючі онлайн платформи для представлення своїх товарів або послуг в Інтернеті. Клієнти можуть переглядати асортимент, здійснювати покупки, здійснювати платежі та отримувати товари або послуги, не виходячи з дому.

Основні типи бізнесу, які використовують цю модель, включають:

- Інтернет-магазини: компанії продають свої товари або послуги через власні веб-сайти.



- Онлайн-платформи для роздрібно́ї торгівлі: платформи, які об'єднують різних продавців і дозволяють клієнтам купувати товари від різних постачальників на одному веб-сайті.

- Онлайн-платформи для послуг: платформи, які дозволяють користувачам шукати, порівнювати та замовляти різні види послуг в Інтернеті, такі як бронювання готелів, туристичні послуги, послуги перевезення та багато інших.

- Маркетплейси: онлайн-платформи, де продавці можуть створювати свої власні магазини та продавати свої товари, а платформа забезпечує інфраструктуру та платформу для обробки платежів та забезпечує безпеку та комфорт для користувачів.

- Платіжні системи і портали: онлайн-платформи, які спеціалізуються на оплаті за товари або послуги через Інтернет.

Електронна комерція та онлайн платформи дозволяють підприємствам дотримуватися сучасних тенденцій та вимог ринку, забезпечуючи зручність для клієнтів та розширюючи географію свого бізнесу.

6. Участь у міжнародних виставках та ярмарках. Проведення презентацій та демонстрацій продукції на міжнародних заходах. Це може сприяти залученню уваги покупців та партнерів із зарубіжних країн.

Бізнес-модель участі у міжнародних виставках та ярмарках передбачає презентацію товарів або послуг компанією на спеціалізованих заходах, що проводяться на міжнародному рівні. Це можуть бути ярмарки, виставки, конференції або великі виставкові заходи, які збирають учасників з усього світу.

Основна мета участі у таких подіях – це залучення уваги до бренду, знайомство потенційних клієнтів з продукцією чи послугами компанії, встановлення нових контактів, розширення клієнтської бази, а також вивчення ринку та конкурентів.

Бізнес-модель участі у міжнародних виставках може включати такі етапи:

- Планування та підготовка: включає в себе вибір відповідної виставки, розробку стратегії участі, оренду стенду, розробку інформаційних матеріалів, підготовку презентацій та навчання персоналу.

- Участь на виставці: під час виставки компанія презентує свої товари або послуги на своєму стенді, взаємодіє з відвідувачами, проводить демонстрації, презентації та переговори.
- Маркетинг та просування: учасники можуть використовувати виставку для реклами свого бренду, запуску нових продуктів або послуг, проведення маркетингових акцій та активної просування своєї компанії.
- Вивчення ринку та конкурентів: учасники мають можливість вивчити нові тренди та інновації на ринку, а також оцінити конкурентну ситуацію та стратегії інших учасників.
- Післявиставкова діяльність: після завершення виставки важливо провести аналіз результатів участі, обробити контакти, розпочати переговори з потенційними клієнтами та партнерами, а також розробити подальші стратегії розвитку на основі отриманих даних.

Участь у міжнародних виставках може бути ефективним інструментом для розширення бізнесу на міжнародному рівні, проте вона також може вимагати значних витрат на участь, організацію та маркетинг.

7. Аутсорсинг та логістичні послуги. Використання зовнішніх постачальників послуг для оптимізації логістичних процесів експорту. Аутсорсинг може допомогти знизити витрати та полегшити доступ до зовнішніх ринків.

Бізнес-модель аутсорсингу включає різні способи взаємодії між різними суб'єктами (бізнесом, приватними особами і державою) в електронній комерції. Основні види бізнес-моделей включають:

I. Офшорний аутсорсинг (Offshore Outsourcing). У цій моделі компанія перевіряє деякі зі своїх функцій або послуг на зовнішніх постачальників, які часто знаходяться за кордоном. Це може включати такі процеси, як програмування, обслуговування клієнтів або бухгалтерські послуги.

II. Найм віддалених співробітників (Remote Staffing). Компанія наймає віддалених співробітників або команди для виконання певних завдань або

проектів. Це може бути як індивідуальні фрілансери, так і команди, які працюють з різних місць.

III. Партнерство з виробником (Manufacturing Partnership). Компанія може укласти угоди з виробниками або постачальниками для виробництва або постачання товарів. Це особливо поширено у галузі електронної комерції, де компанії можуть працювати з виробниками для створення власних брендovаних товарів.

IV. Франчайзинг (Franchising). У цій моделі компанія надає право іншим підприємствам використовувати своє ім'я, бренд, продукти та послуги за встановленими угодою умовами. Це дозволяє розширювати бізнес, не прямо контролюючи всі аспекти.

V. Виробництво на замовлення (Dropshipping). В цій моделі компанія не тримає товарів на складі, але замість цього пересилає замовлення безпосередньо виробникові або постачальникові, який потім доставляє товари безпосередньо клієнту.

Ці моделі можуть поєднуватися або адаптуватися відповідно до конкретних потреб та стратегій компаній.

Зокрема, логістичний аутсорсинг передбачає повну або часткову передачу логістичних завдань бізнесу сторонній компанії. Це може включати делегування допоміжних процесів власника вантажу третій стороні. Логістичний аутсорсинг може бути вигідним для бізнесу, оскільки дозволяє зосередитися на основних функціях, а логістичні завдання віддати спеціалізованим операторам.

Бізнес-модель аутсорсингу та логістичних послуг передбачає використання сторонніх підрядників або спеціалізованих компаній для виконання певних функцій або процесів, пов'язаних з логістикою та постачанням, які раніше виконувалися власними силами компанії.

Основна ідея полягає в тому, що компанії делегують частину своєї логістичної діяльності або послуг третім сторонам, які мають спеціалізовану експертизу та ресурси для ефективного виконання цих завдань. Це може включати такі види аутсорсингу та логістичних послуг, як:

- Транспорт і доставка: аутсорсинг послуг з перевезення товарів від постачальників до складів або до кінцевих пунктів продажу.
- Складське управління: доручення складської логістики стороннім підрядникам для управління складськими приміщеннями, інвентаризацією та виконанням замовлень.
- Інвентаризація та управління запасами: використання сторонніх послуг для ведення обліку запасів та оптимізації їх управління.
- Управління логістичними процесами: делегування функцій управління логістичними процесами, такими як маршрутизація, планування маршрутів, координація доставок та інші.
- Митне оформлення і міжнародна логістика: використання послуг з митного оформлення та вирішення питань міжнародної логістики для перевезення товарів через кордони.

Ця модель може бути вигідною для компаній, які бажають сконцентруватися на своїй основній діяльності, використовуючи зовнішніх постачальників для виконання логістичних завдань. Вона дозволяє зменшити витрати та ризики, забезпечуючи доступ до спеціалізованих знань та ресурсів. Однак успіх цієї моделі може залежати від якості співпраці зі сторонніми постачальниками та відповідного контролю та управління цими відносинами.

8. Розвиток унікальних продуктів або послуг. Створення унікальних продуктів або послуг, які мають конкурентні переваги на міжнародному ринку. Це може сприяти позиціонуванню підприємства як лідера у своїй галузі.

Бізнес-модель розвитку унікальних продуктів або послуг базується на створенні та комерціалізації інноваційних продуктів чи послуг, які відрізняються від конкурентів і відповідають унікальним потребам або бажанням клієнтів. Ця модель включає в себе такі кроки:

- Дослідження та розробка (R&D): компанія вкладає ресурси в дослідження і розробку нових ідей, концепцій або технологій, які можуть стати основою для унікального продукту чи послуги.

- Створення інноваційного продукту чи послуги: на основі результатів досліджень та розробок створюється новий продукт чи послуга, які відповідають наявним або емергентним потребам ринку.

- Тестування та вдосконалення: новий продукт чи послуга проходять тестування на міцність, ефективність та відповідність очікуванням клієнтів. На цьому етапі вони можуть бути вдосконалені на основі зворотного зв'язку від тестувальників або клієнтів.

- Маркетинг і просування: компанія розробляє стратегію маркетингу та просування для введення нового продукту чи послуги на ринок. Це може включати рекламні кампанії, PR-акції, участь у виставках та інші маркетингові заходи.

- Введення на ринок та продаж: після успішного завершення попередніх етапів продукт чи послуга вводяться на ринок і починаються продажі. Компанія встановлює ціни, організовує постачання та обслуговування клієнтів.

- Підтримка та післяпродажне обслуговування: компанія забезпечує підтримку та обслуговування клієнтів після покупки продукту чи послуги, щоб забезпечити задоволення клієнтів та підтримати їх у довгостроковій перспективі.

Успіх цієї бізнес-моделі зазвичай залежить від здатності компанії створювати інноваційні продукти, які відповідають реальним потребам ринку та конкурентноспроможні відносно існуючих аналогів. Вона може бути особливо вигідною у секторах, де високий рівень конкуренції вимагає постійної інноваційної активності.

Ефективною є бізнес-модель агрохолдингу Kernel, особливостями якої є взаємодія з партнерами та колективом, що дозволяє формувати стійкі та довгострокові відносини. Щодо інфраструктурного запасу та альтернативних каналів збуту, то це розумний стратегічний хід для зменшення ризиків, пов'язаних з можливими перешкодами у головних каналах збуту (рис.3.2).

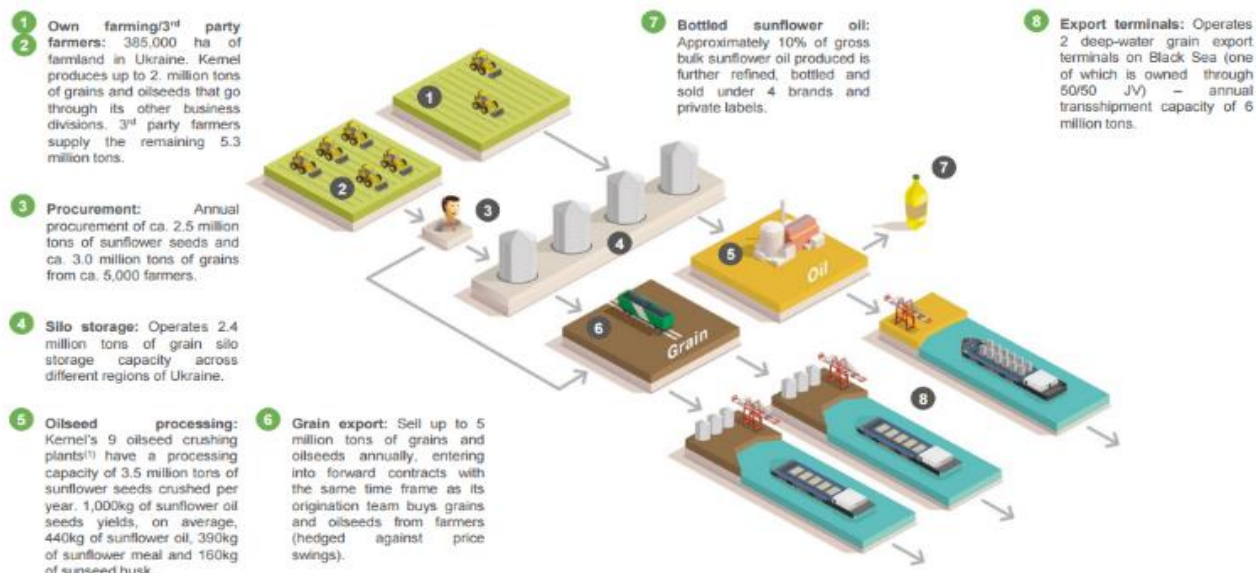


Рис. 3.2 Бізнес-модель Kernel

Джерело: [8]

Розглянемо кілька стратегій, які забезпечать агрокомпаніям адаптацію витрат до умов логістичного тиску, а саме:

- Оптимізація логістичних процесів: покращення ефективності транспортування, скорочення часу на складування та вивантаження, раціоналізація маршрутів доставки – все це може допомогти знизити витрати на логістику.
- Використання технологій: впровадження сучасних систем управління логістикою (наприклад, системи управління запасами, GPS-відстеження, програмне забезпечення для планування маршрутів) може сприяти оптимізації процесів та зменшенню витрат.
- Стратегічне партнерство з постачальниками та перевізниками: встановлення довгострокових угод з надійними постачальниками та перевізниками може забезпечити стабільні умови для співпраці та можливість отримання знижок або привілеїв.
- Мінімізація втрат при транспортуванні та зберіганні: використання оптимальних упаковок, контроль за температурним режимом для продуктів, що

вимагають особливих умов зберігання, та запобігання пошкодженню товарів може допомогти знизити витрати.

➤ Аналіз та оптимізація цінової політики: ретельний аналіз цінової стратегії компанії може допомогти визначити можливості для зниження витрат та підвищення прибутковості, ураховуючи логістичні витрати.

➤ Інновації та пошук нових рішень: постійний пошук нових технологій, методів та підходів до логістики може допомогти агрокомпаніям пристосуватися до змін у логістичному середовищі та забезпечити ефективне використання ресурсів.

Ці стратегії допоможуть агрохолдингам в Україні забезпечити ефективність та стабільність у своїй діяльності, а також досягнути успіху в умовах логістичного тиску та змін на ринку. Загалом, успішна адаптація до умов логістичного тиску вимагає комплексного підходу та постійного моніторингу ринкових умов та внутрішніх процесів компанії.

Агрокомпаніям для аналізу ринку і цінової ситуації можуть бути корисні наступні кроки:

➤ Дослідження ринку: аналіз тенденції в сільському господарстві, включаючи попит на продукти, регіональні відмінності у вирощуванні, кліматичні умови та інші фактори, які впливають на виробництво та споживання.

➤ Моніторинг цін: спостереження за змінами цін на основні сільськогосподарські продукти, а також на конкурентні товари. Важливо виявити фактори, що впливають на цінову динаміку, такі як збільшення або зменшення виробництва, погодні умови, торгові угоди тощо.

➤ Аналіз конкуренції: дослідження діяльності конкурентів на ринку, їхні стратегії ціноутворення, рівень виробництва та маркетингові підходи.

➤ Співробітництво з агроекономістами та аналітиками: обробка даних та прогнози від експертів у сфері аграрної економіки для отримання узагальнених уявлень про майбутні тенденції на ринку.

➤ Вивчення політичних та регуляторних аспектів: розуміння впливу урядових політик, субсидій, тарифів та інших регуляторних змін на ринок може допомогти зрозуміти, як ціни можуть змінюватися в майбутньому.

➤ Використання технологій аналізу даних: програми та інструменти для аналізу великих обсягів даних для виявлення патернів та прогнозування майбутніх цінових тенденцій.

➤ Зв'язок з клієнтами та постачальниками: співпраця з клієнтами та постачальниками для отримання зворотного зв'язку щодо їхніх потреб та очікувань від цін.

Ці кроки допоможуть агрокомпаніям аналізувати ринок та цінову ситуацію, щоб зробити обґрунтовані стратегічні рішення.

Ідентифікація перспективних сегментів для агрокомпаній вимагає комплексного підходу і аналізу різних факторів. Ось кілька кроків, які можна виконати для цього:

➤ Дослідження тенденцій ринку: аналіз ринкових тенденцій, включаючи зміни в споживчому попиті, сучасні тренди, демографічні зміни та інші фактори, що впливають на попит на агропродукцію.

➤ Оцінка прибутковості: огляд вартості виробництва різних видів продукції порівняно з очікуваним рівнем прибутковості. Враховуйте не лише прямі витрати, а й складніші фактори, такі як вплив на здоров'я, навколишнє середовище та інші витрати.

➤ Аналіз конкуренції: дослідження компаній, які є активними в різних сегментах ринку, їхніх стратегій та переваг. Врахування можливостей для розробки конкурентних переваг у перспективних сегментах.

➤ Розвиток технологій: вивчення нових технологій та інновацій, які можуть стати основою для виробництва нових видів продукції або покращення існуючих. Наприклад, розробка нових гібридних сортів, використання штучного інтелекту в агротехнологіях тощо.



➤ Урахування ризиків: оцінка ризиків, які пов'язані з кожним видом продукції, такі як кліматичні умови, захворювання рослин, регуляторні обмеження тощо.

➤ Комунікація з клієнтами та ринковими дослідженнями: взаємодія з потенційними клієнтами для з'ясування їхніх потреб та очікувань. Проведення регулярних ринкових досліджень для оцінки попиту на різні види продукції.

➤ Створення стратегії інвестування: визначення сегментів ринку є найбільш перспективними для вашої компанії і розробка стратегії інвестування для розвитку цих напрямків.

Ці кроки допоможуть агрокомпаніям ідентифікувати перспективні сегменти ринку та визначити, які види продукції будуть вигідними на перспективу.

Строковість контрактів є важливим аспектом у діяльності агрокомпаній, оскільки вона дозволяє забезпечити стабільність у виробництві та реалізації продукції. Ось кілька порад щодо роботи з міркуваннями строковості контрактів:

➤ Укладення довгострокових контрактів з постачальниками і клієнтами: укладання контрактів на довгий термін дозволяє забезпечити стабільність постачання сировини або продажу продукції. Це допомагає уникнути коливань цін та нестабільності виробництва.

➤ Включення гнучких умов у контракти: додавання гнучких умов у контракти може допомогти адаптуватися до змін на ринку або виробництва. Наприклад, включення положень про можливість перегляду цін або обсягів поставок в разі зміни умов.

➤ Ретельне вивчення та аналіз ризиків: перед укладанням контракту необхідно ретельно проаналізувати всі можливі ризики, які можуть виникнути протягом терміну контракту, і включити в контракт відповідні заходи для їх мінімізації.

➤ Постійний моніторинг ринкових умов: важливо постійно відслідковувати зміни на ринку та реагувати на них відповідно до умов контрактів. Це може включати перегляд цін, обсягів поставок, умов оплати тощо.

➤ Узгодження внутрішніх процесів і стратегій зі строковістю контрактів: важливо мати чіткі внутрішні процедури та стратегії щодо укладання та виконання контрактів, щоб забезпечити їхню ефективність та вчасне виконання.

➤ Користування консультаціями юридичних та фінансових експертів: перед укладанням важливих контрактів рекомендується отримати консультацію від юридичних та фінансових експертів для забезпечення їхньої відповідності законодавству та оптимальності з точки зору фінансової стратегії компанії.

Ці підходи допоможуть агрокомпаніям ефективно працювати щодо строковості контрактів та забезпечити стабільність у своїй діяльності.

### **Висновки до 3 розділу**

Кожна з вищезгаданих бізнес-моделей має свої переваги та недоліки і може бути вибрана в залежності від конкретних цілей, ресурсів та потреб підприємства. Важливо провести детальний аналіз ринку та обміркувати ризики перед вибором оптимальної стратегії експортного зростання.

Побудова бізнес-моделей експортного зростання є ключовим етапом для розвитку компанії на міжнародних ринках. Вище зазначені моделі передбачають створення стратегії, яка дозволить ефективно виводити продукцію чи послуги компанії за кордон і розширювати її присутність на зовнішніх ринках.

Можна зробити висновок щодо побудови бізнес-моделей для забезпечення стратегії експортного зростання, яке полягає у необхідності системного та цілеспрямованого підходу до вивчення ринків, адаптації продукції, розробки маркетингових стратегій та забезпечення високої якості обслуговування. Вдала реалізація цих кроків допоможе компанії успішно вийти на міжнародні ринки та досягти стійкого експортного зростання.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження можемо зробити такі висновки

Експортне зростання відбувається за умов прагнення країни до економічного розвитку через залучення до міжнародної торгівлі.

Довгостроковим планом експортної діяльності компанії виступає експортна стратегія, спрямована на забезпечення конкурентоспроможності товарів на міжнародних ринках. Вона повинна враховуватись при розробці загальної стратегії розвитку компанії, в якій окремі заходи націлені на досягнення поставленої мети.

Досліджено теоретичну структуру глобального ринку зерна і доведено, що даному ринку в найбільшій мірі відповідає ринок досконалої конкуренції, оскільки він представлений однорідним товаром. Слід зауважити, що перевагами досконалої конкуренції є: оптимальне ціноутворення; ефективна організація виробництва та розподіл ресурсів. Проте дана модель не позбавлена цілої низки недоліків: вона не гарантує рівності результатів, позаяк ґрунтується на платоспроможних потребах; не передбачає забезпечення громадян суспільними благами (національної оборони, охорони громадського порядку тощо). Економія на витратах виробництва призводить до забруднення довкілля і виснаження невідтворюваних ресурсів природи. Для даного типу ринку характерними є малі підприємства, які часто нездатні використовувати найбільш ефективну техніку, їм не вистачає ресурсів на проведення дорогих науково-дослідних проектів. Отож, хоча ринковий механізм є ефективним, він не в змозі подолати загальних проблем ринкової економіки. Тому існуючі економічні системи є далекими від абстрактної моделі досконалої конкуренції і ґрунтуються на активній участі держави в регулюванні ринкових процесів.

Експортний потенціал аграрних компаній визначається цілою низкою факторів, а саме: типом культур і врожайністю (різноманіття культур та їхні врожаї можуть визначити широкий спектр продуктів для експорту і впливати на загальний обсяг виробництва); використанням сучасних агротехнологій та обладнанням (високотехнологічне обладнання та передові методи можуть

підвищити якість і кількість виробництва, що впливає на конкурентоспроможність на міжнародному ринку); ефективною системою логістики та постачання (швидка і надійна доставка продуктів може знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність); дотриманням міжнародних стандартів (відповідність стандартам щодо якості, безпеки та екологічної стійкості є важливими для доступу до світових ринків); ефективними маркетинговими стратегіями та брендингом (правильна позиціонування продукції на зовнішніх ринках і побудова позитивного образу можуть привернути нових клієнтів); розвитком та підтримкою торговельних відносин з іншими країнами (активне залучення до міжнародних торговельних угод та створення партнерств може сприяти розширенню експортних можливостей); фінансовою стабільністю (доступ до фінансових ресурсів і стабільність фінансового стану компанії можуть впливати на її здатність розширювати експорт); розумінням правил і обмежень міжнародної торгівлі (ретельне вивчення та дотримання міжнародних торговельних норм і правил допомагає уникнути торговельних конфліктів та проблем з експортом).

За умов повномасштабного вторгнення рф в Україну важким завданням стало забезпечення сільськогосподарської діяльності належними ресурсами: паливом, добривами, засобами захисту рослин, запчастинами тощо.

Важливими гравцями на сільськогосподарському ринку та в економіці країни загалом є агрохолдинги України. Вони відіграють ключову роль у формуванні ВВП, створюючи нові робочі місця та сприяючи експорту сільськогосподарської продукції. Зокрема, вони забезпечують значну частку експорту країни, що сприяє її економічному зростанню та стабільності.

Аналіз виробництва та експорту пшениці та ячменю за останні 5 років продемонстрував, що через військові дії рф та окупацію територій нашої держави відбулося скорочення посівних площ під зерновими культурами. Це призвело до суттєвого зниження обсягу експорту цих культур національними агрокомпаніями. Доведено, що найбільшими імпортерами пшениці з України є Єгипет, Індонезія та Туреччина, а українського ячменю - Китай та Туреччина.

Подальше скорочення посівних площ та втрата контролю над територіями може значно позначитися на виробництві та експорті зернових культур. Негативний вплив на посівну кампанію може мати подвійний результат, а саме: зниження виробництва та підвищення цін на внутрішньому ринку через обмежену пропозицію. Зниження обсягів поставок з України може призвести до дефіциту на світовому ринку зернових культур, що в свою чергу спричинить зростання цін для споживачів. Втрата частки на світовому ринку може бути значною втратою для України як виробника та експортера зернових культур. Це вимагає швидких та ефективних заходів для відновлення виробництва та відновлення контролю над територіями.. Також важливо використати альтернативні шляхи експорту та диверсифікації виробництва для зменшення вразливості перед подібними кризовими ситуаціями у майбутньому.

Уряд повинен спрямувати свої заходи на підтримку аграрного сектору та зменшення негативних наслідків війни на економіку країни. Деякі з них можуть значно полегшити ситуацію для сільськогосподарських підприємств, а саме: мінімізація бюрократичних процедур, легалізація використання сільськогосподарської техніки без реєстрації, спрощений імпорт посівних матеріалів, податкові пільги, грантова підтримка для переробних підприємств, альтернативні логістичні мережі для експорту. Всі ці заходи спрямовані на підтримку аграрного сектору в умовах війни та допомоги у відновленні економіки країни.

Ключовим етапом для розвитку компанії на міжнародних ринках є побудова бізнес-моделей експортного зростання. Важливими варіантами бізнес-моделей можуть бути: прямі експортні операції, франчайзинг або ліцензування, створення спільних підприємств, експорт через посередників або торговельних посередників, електронна комерція та онлайн-платформи, участь у міжнародних виставках та ярмарках, аутсорсинг та логістичні послуги, розвиток унікальних продуктів або послуг. Дані моделі передбачають створення стратегії, яка дозволить ефективно виводити продукцію чи послуги компанії за кордон і розширювати її присутність на зовнішніх ринках. Кожна з вищезгаданих бізнес-

моделей має свої переваги та недоліки і може бути вибрана в залежності від конкретних цілей, ресурсів та потреб підприємства. Важливо провести детальний аналіз ринку та обміркувати ризики перед вибором оптимальної стратегії експортного зростання.

Побудова бізнес-моделей для забезпечення стратегії експортного зростання полягає у необхідності системного та цілеспрямованого підходу до вивчення ринків, адаптації продукції, розробки маркетингових стратегій та забезпечення високої якості обслуговування. Вдала реалізація цих кроків допоможе компанії успішно вийти на міжнародні ринки та досягти стійкого експортного зростання.

Стратегія поствоєнного відновлення та розвитку аграрного експорту повинна базуватися на комплексному підході. Вона повинна включати політику держави щодо підтримки аграрного сектору, вдосконалення законодавства, розвиток експортної інфраструктури та залучення міжнародних донорів для підтримки економічного відновлення. Також важливою є організація ефективної системи управління аграрним сектором для досягнення стратегічних цілей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березін О.В. Стратегія підприємства : навч. посіб. К. : Ліра-К, 2015. 224 с.
2. Бородіна О.М. Воєнні загрози глобальній продовольчій безпеці та перші міжнародні реакції щодо подолання їх наслідків: політекономічний зріз. Економіка України, 2022. № 6. С. 41-53. URL: [http://economyukr.org.ua/docs/EU\\_22\\_06\\_041\\_uk.pdf](http://economyukr.org.ua/docs/EU_22_06_041_uk.pdf)
3. Відбудова України: принципи та політика. За ред. Ю. Городніченка, І. Сологуб, Б. Ведер, 2023. URL: [https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book\\_Ukrainian\\_0.pdf](https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf)
4. Волкова І.А. Методика аналізу експортно-імпортних операцій в діяльності підприємств. Вісник ЖДТУ. Економічні науки, 2021. № 3 (53). С. 53-55.
5. Гадзало Я.М., Лузан Ю.Я. Зовнішньоекономічна діяльність та результативність функціонування аграрного сектору економіки України. Економіка АПК, 2021. № 4. С. 6-17. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202104006>
6. Галаган О.В. Сутність та особливості формування експортної стратегії підприємств АПК. Ефективна економіка, 2011. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=708>
7. Головня Ю.І. Організація стратегічного управління на підприємствах перероблення сільськогосподарської продукції. Агросвіт, 2010. № 6. С. 32-36.
8. Головний сайт про агробізнес – Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/>
9. Гуменюк Я. Аграрний експорт України: аналіз та стратегічне планування, 2023. №53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2712>

10. Дзуліт З.П., Педос В.О. Окремі аспекти особливостей стратегії зовнішньої економічної діяльності підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки, 2017. Вип. 18. С. 196-200.

11. Демчак І.М., Митченко О.О., Трофімова Г.В. Зовнішньоторговельний обіг продукції АПК. Київ: НДІ «Укראгропромпродуктивність», 2020. 50 с.

12. Економічна статистика: Сільське, лісове та рибне господарство. URL: [http://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu\\_u/cg.htm](http://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/cg.htm)

13. Експортна стратегія України на період 2017-2021 років. URL: <https://me.gov.ua/Tags/>

14. Експорт з України під час війни: як змінилась структура постачань української продукції за кордон. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/10/24/692959/>

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

16. Жигалкевич Ж.М., Станіславський О.В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. Економічний вісник НТТУ «КПІ», 2020. № 11. С. 116-123.

17. Закон України Про схвалення Стратегії розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року. URL: [Про схвалення Стратегії розвит... | від 10.07.2019 № 588-р \(rada.gov.ua\)](#)

18. Залізнюк В. Експортні можливості українського бізнесу в контексті процесів європейської інтеграції. Економіка сталого розвитку: методологічні підходи та практичні рішення: колективна монографія / за заг. ред. О. Кендюхова. Київ : Центр освіт. літ-ри, 2016. С. 78-84.

19. Зборовська Ю.Л. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК України в контексті глобалізації. Вісник



Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки, 2014. № 5. С. 108-116.

20. Звіт щодо отримувачів державної підтримки в галузі АПК. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства. URL: <https://minagro.gov.ua/investoram/monitoring-stanu-apk/eksport-z-ukrayinizernovihzernobobovih-ta-boroshna>

21. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. Видання 6-те, перероб. та доп. / За ред. Козака Ю. Г. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 292 с.

22. Інкотермс 2020 – міжнародні норми торгівлі. URL: <https://incoterms2020.com.ua>

23. Карасьова Н.А. Експортоорієнтована діяльність аграрного сектора в умовах глобалізації світової економіки. Житомир : Полісся, 2016. 256 с.

24. Карасьова Н.А. Методологічні особливості дослідження експортоорієнтованої діяльності. Бізнес Інформ., 2019. № 7. С. 154-160. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2019\\_7\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_7_22).

25. Кирчата І.М. Поясник Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія / Харківський національний автомобільно-дорожній ун-т. Х.: ХНАДУ, 2019. 160 с.

26. Ковальчук Т. Світові потреби й українські перспективи. URL: [http://www.agrobusiness.com.ua/agrobusiness/archive.html?func=show\\_edition](http://www.agrobusiness.com.ua/agrobusiness/archive.html?func=show_edition)

27. Кононенко Г. І. Особливості формування конкурентних переваг на ринках різних типів. Економіка і суспільство, 2017. №8. С. 264-270.

28. Корж М.В. Стратегія міжнародного маркетингу. Теорія і практика: монографія / М.В. Корж; Донбас. держ. машинобуд. акад. Краматорськ: ДДМА, 2010. 360 с.

29. Крос-секторальна експортна стратегія «вдосконалення навичок». Дослідження. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=308d7f4c-4b86-42ad-b526-3cd3e0023cd9>

30. Лавренчук В., Заклекта О., Вірковська А. Оцінка експортного потенціалу національних агрокомпаній за умов повномасштабного вторгнення рф. *Innovation and Sustainability*, 2023. №4. С. 48-57. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.48.57>.

31. Лавренчук В. Ризики та перспективи експортних можливостей національних агрокомпаній в умовах військових дій. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: матеріали доповідей VIII Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю (м. Тернопіль, 26 жовтня 2023 р.). Тернопіль, 2023. С. 238-239. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49265>

32. Легостаєва О.О., Кондратенко Н.Д. Тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. Науковий погляд: економіка та управління, 2020. № 2(68). С. 28-32.

33. Марченко В.М., Лебедєва Н.П. Стратегія експортної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Економіка і суспільство, 2017. №13. С. 592-596

34. Матвіїшин Є.Г., Гаврюшина М.Є. Прогнозування впливу російської військової агресії на обсяги виробництва та експорту української аграрної продукції. Ефективність державного управління, 2023. № 4(73). С. 51-55. DOI: <https://doi.org/10.36930/507308>

35. Міжнародні організації: Продовольча та сільськогосподарська організація ООН. URL: <https://intent.press/publications/world/2022/instrument-genocidu-yak-ukrayinski-pravozahisniki-dopomagayut-lyudyam-yaki-perezhili-seksualne-nasilstvo-okupantiv/>

36. Мочерний С.В. Економічна теорія: навч. посібник. К.: Академія, 2009, с. 159.

37. Науменко Н.С. Перешкоди на шляху українського зернового експорту: економічні наслідки першого року війни. *Rebuild Ukraine: справа всього цивілізованого світу*. Вежа-Друк, 2023. С. 16-21.

38. Негрей М., Тараненко А., Костенко І. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. Економіка та суспільство, 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1474/14>
39. Нівєвський О. Дотація ЄС на транзит українського зерна піде у кишеню трейдерам, а не аграріям. URL: <https://agroportal.ua/news/finansy/dotaciya-yes-na-tranzit-ukrajinskogo-zerna-pide-u-kishenyu-treyderam-a-ne-agrariyam>
40. Огляд ринку зернових. URL: <http://milkua.info/uk/post/section/grain-market>
41. Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: <http://customs.gov.ua/>
42. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
43. Офіційний сайт Міжнародного торгового центру. URL: <http://www.intracen.org>.
44. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства. URL: <https://minagro.gov.ua/>
45. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/>
46. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>
47. Переверзєва А.В., Мала К.С. Експортна стратегія підприємства як основа діяльності на міжнародному ринку. Вісник Запорізького національного університету, 2017. №3(35). С. 103-108.
48. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки, 2016. Вип.10. С. 452-456.
49. План Маршалла для післявоєнного відновлення України. Пропозиції ГД ООН в Україні. URL: <http://surl.li/efyz>

50. Портер М. Стратегія конкуренції: пер. з англ. / М. Портер. К.: Вид-во «Основи», 1998. 236 с.

51. Про схвалення Стратегії розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року. Розпорядження КМУ від 10 липня 2019 р. №588-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2019-%D1%80#Text>

52. Пугачов М. 2022 року Україна суттєво посилила європейський вектор аграрного експорту. URL: <http://surl.li/kgyuuy>

53. Ранні зернові: результати сезону-2021/22 та старт 2022/23 МР в умовах війни. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1528022>

54. Сахно А.А., Салькова І.Ю., Слободянюк А.О. Особливості оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Регіональна бізнес-економіка та управління, 2018. № 1(57). С. 77-86.

55. Сильне плече аграріїв. URL: <https://forbes.ua/money/silne-pleche-agrariiv-za-visim-misyatsiv-2023-go-agrosector-prinis-ukraini-u-pyat-raziv-bilshe-viruchki-nizh-metalurgiya-zagalom-mi-eksportovali-tovariv-na-245-mlrd-yaki-kraini-kupuuyut-ukrainske-dosli-11102023-16579>

56. Сировинна економіка. Що купувала і продавала Україна в 2021 році. URL: <https://biz.censor.net/r3310713>

57. Сиротюк А.М. Особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності в агропромисловому комплексі. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/279.pdf>

58. Ставська Ю.В. Стратегія формування та розвитку зовнішньоекономічного потенціалу підприємств АПК України. Глобальні та національні проблеми економіки, 2015. Вип. 5. С. 89-92.

59. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 376 с.

60. Тошина Н.М. Концептуальний підхід до формування експортної стратегії підприємства. Бізнес-навігатор, 2020. № 23. С. 56-62.
61. Україна експортувала агропродукції на \$21,1 млрд. Найбільше – кукурудзи. URL: <https://forbes.ua/news/ukraine-vzhe-eksportovala-agroproduksii-na-211-mlrd-naybilshe-kukurudzi-06122022-10268>
62. У 2021 році Україна збільшила експорт агропродукції на 25%. URL: [https://www.ucab.ua/ua/pres\\_sluzhba/novosti/u\\_2021\\_rotsi\\_ukraina\\_zbilshila\\_eksport\\_agroproduksii\\_na\\_25](https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/u_2021_rotsi_ukraina_zbilshila_eksport_agroproduksii_na_25)
63. Українська зернова асоціація. URL: [uga.ua/statistika-zernovogo-koridoru/](http://uga.ua/statistika-zernovogo-koridoru/)
64. Фіщук І.О. Статистичний аналіз експорту продукції аграрного сектору економіки України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-03-03>.
65. Хаєцька О.П. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності агропромислових ринків. Міжрегіональна взаємодія логістичних систем в умовах трансформації економіки: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., (м. Умань, 18-19 травня 2018 р.). Умань: «Візаві», 2018. С. 118-121.
66. Хаєцька О.П. Сучасні тенденції зовнішньоекономічної діяльності України. Економіка. Фінанси. Право, 2017. № 2/2. С. 79-83.
67. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К.: Вид-во КНЕУ, 2004. 699 с.
68. Якубовський М.О. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств в Україні. Актуальні проблеми економіки, 2019. № 6. С. 9-14.
69. AgroPortal. URL: <https://agroportal.ua/>
70. Boryshkevych, I., Halas, L., Yakubiv, V., Hryhoruk, I., & Turala, M. (2023, March). Modeling the sustainable development of the foreign economic activity of agricultural enterprises (case for Ukraine). In IOP Conference Series: Earth and

Environmental Science (Vol. 1150, No. 1, p. 012009).  
 URL: <https://ui.adsabs.harvard.edu/abs/2023E%26ES.1150a2009B/abstract>

71. Cooke Ph. Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy. Industrial and Corporate Change. 2020. №4. Vol. PP. 56-64.

72. Essentials of International Economics: Questions & Answers. Edited by YuriyKozak, TadeuszSporek. Kiev-Katowice: CUL. 2014. 45 p.

73. Feenstra Robert C. Advanced International Trade: Theory and Evidence. Princeton University Press, 2017. 178 p.

74. Feng, F., Jia, N., & Lin, F. (2023). Quantifying the impact of Russia–Ukraine crisis on food security and trade pattern: evidence from a structural general equilibrium trade model. China Agricultural Economic Review, 15(2), 241-258.  
 URL: <http://surl.li/kdxya>

75. Hausmann R. Structural transformation and patterns of comparative advantage in the product space John F. Kennedy School of Government, Harvard University. URL: <http://www.ricardohausmann.com/public-cations.php>

76. Heilbroner, Robert L. The Wealth of Nations. Encyclopedia Britannica, 2024. URL: <https://www.britannica.com/topic/the-Wealth-of-Nations>.

77. Hospers G.-J. Regional Economic Change in Europe: A NeoSchumpeterian Vision. London: LIT, 2021. 381 p.

78. Hussein, H., & Knol, M. (2023). The Ukraine War, Food Trade and the Network of Global Crises. The International Spectator, 1-22.  
 URL: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/03932729.2023.2211894>

79. Klitgaard, K. (2022). Jevons the Theorist: The Theory of Political Economy and the Roots of Neoclassical Economics. In: Jevons' Paradoxes. Springer Briefs in Energy. Springer, Cham. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-93589-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-93589-4_3)

80. Krugman P, Obstfield M., Melitz M. International economics: Theory and Policy (ninth edition). Wesley. 2012. 376 p.

81. Lukash, S. M., Sokhan, I. V., & Danko, Y. I. (2023). Research on foreign economic activity of agrarian enterprises of Ukraine. URL: <https://repo.snau.edu.ua/handle/123456789/10623>
82. Marshall A. Principles of economic theory. URL: [\(PDF\) Principles of economics | MaJoannes - Academia.edu](#)
83. Perfect competition: examples and how it works. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/perfectcompetition.asp>
84. Perfect vs. Imperfect Competition: What's the Difference? URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/032515/what-difference-between-perfect-and-imperfect-competition.asp>
85. Rexhaj, F., Vilks, A., Sirenko, N., Dubinina, M., Melnyk, O., & Bodnar, O. (2023). Participation of international organisations in solving the problems of the agricultural sector of Ukraine. International Journal of Environmental Studies, 80(2), 324-333. URL: <https://science.rsu.lv/en/publications/participation-of-international-organisations-in-solving-the-probl>
86. Ricardo, D. (2012). The Principles of Political Economy and Taxation, USA: Courier Corporation, 320 p. URL: [ThePrinciplesofPoliticalEconomyandTaxation - DavidRicardo - Google книги](#)
87. Steinbach, S. (2023). The Russia-Ukraine war and global trade reallocations. Economics Letters, 226, 111075. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0165176523001003>
88. Sutton, R. (2019). Export & Expand: 8 Essential Steps to take your business global. Independent Publishing Network, 180 p.
89. The Global Enabling Trade Report 2022. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GETR\\_2022\\_report.Pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GETR_2022_report.Pdf)
90. World Bank in Ukraine. URL: <http://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>
91. World Food Situation. FAO Cereal Supply and Demand Brief. URL: <http://www.fao.org/worldfoodsituation/csdb/en/>

92. World Trade Organization. Trade in commercial services 2021. URL:  
[http://www.wto.org/english/res\\_e/status\\_e/its2021\\_e/its13\\_trade\\_category\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/status_e/its2021_e/its13_trade_category_e.pdf)
93. World Trade Organization. World Trade 2021. URL:  
[http://www.wto.org/english/news\\_e/pres12\\_e/pr658\\_e.htm#chart2](http://www.wto.org/english/news_e/pres12_e/pr658_e.htm#chart2)