

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Економічний факультет
Кафедра бізнесу та управління персоналом**

**ГЛОБАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ ТА НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)**

Виконала:

студентка 4 курсу, 476 групи спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність (ОП Економіка та організація бізнесу)

Мізерна Анастасія Василівна Керівник:

канд. екон. наук, доцент **Кифяк Вікторія Іванівна**

До захисту допущено

на засіданні кафедри бізнесу та управління персоналом

протокол №_____ від _____ 2025 р.

Зав. кафедрою _____ доцент Водянка Л.Д.

Чернівці-2025

2

АНОТАЦІЯ

Мізерна А.В. Глобалізація бізнесу та нові виклики для підприємництва. – Кваліфікаційна бакалаврська праця на правах рукопису. 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Національний університет «Чернівецький

національний університет імені Ю. Федьковича». Міністерство освіти та науки України. – Чернівці, 2025.

У роботі досліджено вплив глобалізації на аграрний сектор, зокрема на діяльність ТОВ «Енселко Агро». Розкрито теоретичні основи глобалізації, її наслідки для бізнесу, проаналізовано фінансові показники компанії в умовах інтеграції до світової економіки. Запропоновано шляхи вдосконалення фінансової політики та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: глобалізація, аграрний бізнес, фінансова стратегія, ризики, ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО»

ABSTRACT

Mizerna A.V. Business Globalization and New Challenges for Entrepreneurship. – Bachelor's Qualification Thesis (ManuscriptForm). Specialty 076 "Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities". – Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Ministry of Education and Science of Ukraine. – Chernivtsi, 2025.

The thesis investigates the impact of globalization on the agricultural sector, specifically on the operations of Enselco Agro LLC. Theoretical foundations of globalization and its effects on business are revealed, and the financial performance of the company under conditions of integration into the global economy is analyzed. Ways to improve financial policy and enhance the company's competitiveness are proposed.

Keywords: globalization, agricultural business, financial strategy, risks, Enselco Agro LLC

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

_____ Мізерна Анастасія Василівна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО- МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ	6
1.1. Поняття та сутність глобалізації в економіці	6
1.2. Основні форми та етапи розвитку глобального бізнесу	13
1.3. Вплив глобалізаційних процесів на функціонування підприємств.....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ « ЕНСЕЛКО АГРО» В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	23
2.1. Загальна характеристика агропідприємства ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО» в умовах глобалізації.....	23
2.2. Основні виклики та ризики для ТОВ«Енселко Агро » на світовому ринку.....	31
2.3. Вплив війни на бізнес-середовище ТОВ «Енселко Агро» та управління ризиками.....	36
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АГРОХОЛДІНГУ «ЕНСЕЛКО АГРО» В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	41
3.1. Розробка конкурентних стратегій підприємства в глобальному середовищі	41
3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності «ЕНСЕЛКО АГРО» в умовах глобалізації	44
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ	Помилка! Закладку не визначено.

Актуальність теми: Сучасний етап розвитку світової економіки відзначається глибокими інтеграційними процесами, що охоплюють усі сфери діяльності — від торгівлі та інвестицій до технологій і екології. Головним каталізатором цих змін є глобалізація, яка суттєво трансформує ведення бізнесу, посилює конкуренцію, ускладнює управлінські процеси, але одночасно відкриває нові можливості для зростання і диверсифікації діяльності підприємств.

Для підприємств аграрного сектору, зокрема таких, як ТОВ «Енселко Агро», що працюють на глобалізованому ринку, особливо важливо адаптувати бізнес моделі до викликів нестабільності зовнішнього середовища, стрімкого технологічного прогресу, змін у споживчих пріоритетах, а також регуляторних та соціально-екологічних вимог. Водночас українські аграрні компанії зіштовхуються із викликами трансформації національної економіки і потребою відповідати світовим стандартам ведення бізнесу.

Агропромисловий комплекс України є одним із ключових секторів економіки і драйвером експорту. У цьому контексті ТОВ «Енселко Агро» виступає репрезентативним прикладом підприємства, яке базує свою діяльність на інтеграції в світову економіку, сучасній логістиці, співпраці з міжнародними партнерами та впровадженні інноваційних бізнес-практик.

Актуальність дослідження визначається потребою глибокого аналізу адаптації вітчизняних агропідприємств до умов глобалізації, ідентифікації потенційних ризиків та розробки ефективних стратегічних рішень для підвищення їх конкурентоспроможності. Вивчення особливостей впливу глобалізаційних процесів на діяльність компанії «Енселко Агро» сприятиме формуванню практичних рекомендацій щодо удосконалення управління та підвищення стійкості бізнесу.

Мета роботи: полягає у дослідженні впливу процесів глобалізації на сучасний бізнес та визначенні шляхів адаптації підприємства до нових викликів глобального середовища.

Завдання дослідження: 1. Розкрити сутність та основні характеристики глобалізації у сфері бізнесу. 2. Проаналізувати сучасні виклики, що постають перед підприємствами у глобалізованому середовищі. 3. Дослідити особливості функціонування ТОВ «Енселко Агро» в умовах глобалізації. 4. Оцінити ефективність стратегічної відповіді підприємства на зовнішні виклики. 5. Запропонувати напрями підвищення стійкості підприємства до глобальних ризиків.

Об’єкт дослідження – процеси глобалізації бізнесу в сучасних умовах.

Предмет дослідження – механізми адаптації підприємства до глобалізаційних викликів на прикладі ТОВ «Енселко Агро».

Методи дослідження – включають аналіз і синтез, порівняльно-економічне моделювання, SWOT-аналіз, аналіз статистичних даних, контент-аналіз джерел та аналітичну обробку фінансової інформації. Практична значущість роботи полягає у формуванні стратегічних підходів до ефективного управління підприємством в умовах глобалізованої економіки, що може бути використано як в теорії, так і в практиці корпоративного управління аграрними компаніями.

Структура роботи – робота складається з трьох розділів. У першому розділі розглядаються теоретичні основи глобалізації та її вплив на бізнес. Другий розділ містить характеристику діяльності ТОВ «Енселко Агро», аналіз фінансових і організаційних аспектів, а також стратегії адаптації до глобальних викликів. Третій розділ присвячений практичним рекомендаціям щодо вдосконалення фінансової політики, управління ризиками та міжнародної співпраці.

ТЕОРЕКО- МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

1.1. Поняття та сутність глобалізації в економіці

У сучасному науковому дискурсі термін «глобалізація» є предметом численних інтерпретацій, однак до єдиного, універсально визнаного визначення досі не дійшли. Попри численні спроби сформулювати стисле й водночас змістовне означення цього явища, консенсус серед науковців залишається недосяжним.

У найзагальнішому вигляді глобалізацію можна охарактеризувати як процес інтенсифікації та оптимізації міжнародних потоків товарів, інформації та капіталу в межах загального соціального розвитку. Саме таку інтерпретацію подає український вчений Олег Білорус, наголошуючи на прискоренні обміну ресурсами на міждержавному рівні [20, с. 412]. Розглядаючи глобалізацію у ширшому контексті, її можна визначити як процес поглиблення взаємозв'язків між різними формами організації суспільного життя, що веде до зростання взаємозалежності основних суб'єктів міжнародних відносин. У контексті глобалізаційних процесів, що охоплюють сучасний світ, держава, право та національні правові системи перебувають у стані трансформації. Глибина цих змін зумовлюється цивілізаційними особливостями, рівнем розвитку та здатністю до адаптації. Національні правові системи сьогодні функціонують під впливом багатьох чинників, які дозволяють їм зберігати свою унікальність та ціннісні орієнтири, водночас інтегруючись у глобалізований правовий простір. Глобалізаційні процеси привертають увагу представників різних наукових галузей, оскільки охоплюють широкий спектр суспільних явищ. Залежно від наукового підходу, поняття «глобалізація» трактується у вузькому або широкому значенні.

Упродовж тривалого часу в академічному середовищі, особливо в межах філософських, соціологічних та політологічних досліджень, глобалізацію інтерпретували переважно як економічний феномен. Такий підхід акцентує увагу

на фінансово-економічних механізмах, що визначають сучасну структуру світових відносин. Зокрема, відомий економіст Дж. Сорос розглядає глобалізацію як результат лібералізації фінансових потоків, який сприяє зміцненню позицій транснаціонального капіталу та транснаціональних корпорацій, які дедалі більше впливають на внутрішні економіки окремих держав [17].

На думку Міжнародного валютного фонду, глобалізація є процесом зростаючої інтеграції ринків товарів, послуг і капіталів, що формує глобальний економічний простір [30].

Центральне місце у процесах глобалізації, відповідно до цього підходу, посідає економічна складова. Її суть полягає в тому, що економіки різних країн стають взаємозалежними, поглиблюється виробнича спеціалізація та кооперація, поширюється діяльність транснаціональних корпорацій, а обсяги переміщення капіталу між країнами перевищують міжнародну торгівлю товарами.

Представники економічної школи розуміння глобалізації вбачають у ній насамперед наслідок технологічного прогресу та ринкової експансії, що трансформують світ у своєрідне «глобальне село», де взаємодія між регіонами здійснюється в реальному часі [28, с. 240]. Українські науковці справедливо наголошують, що ідеї глобалізму та глобалізації посіли важливе місце в сучасній науковій думці та політичній практиці. Їх слід осмислювати так само серйозно, як у свій час – капіталізм у ХІХ столітті чи імперіалізм та індустріалізм у ХХ столітті [34, с. 375]. Об'єктивна сутність глобалізації полягає у множинності процесів, що різняться за своїм походженням, формами прояву, механізмами реалізації та наслідками. Це обумовлює необхідність розглядати глобалізацію як самостійну якісно складну систему явищ і відносин, що характеризується внутрішньою суперечливістю, попри її зовнішню системну цілісність.

Необхідно зауважити, що хоча поняття «глобалізація» нині набуло широкого вжитку й стало певним чином публіцистичним кліше, сама концепція глобалізаційних процесів має глибоке історичне підґрунтя. Її витoki можна простежити ще в добу Античності. Так, Римська імперія, встановивши панування в середземноморському регіоні, сприяла культурному, економічному та

соціальному взаємопроникненню, що вже мало риси ранньої глобалізації. Становлення глобалізаційних процесів у більш сучасному розумінні розпочалося у XVI-XVII століттях, коли стабільне економічне зростання в європейських країнах поєдналося з прогресом у мореплавстві та географічними відкриттями. Іспанські та португальські експедиції значною мірою розширили межі відомого світу, започаткувавши колоніальні процеси, що мали тривалий глобальний вплив.

Подальший розвиток глобалізації спирається на ідеї геополітичних мислителів XIX – початку XX століть, зокрема Гелфорда Мак-Кіндера, який запропонував концептуальне бачення об'єднання світу [19]. Проте лише у 1970-х роках термін «глобалізація» почав використовуватись у теоретичному контексті, а його сучасне розуміння було сформульоване в 1983 році економістом Т. Левітом, який вперше охарактеризував економічний вимір глобалізації. Згодом, у 1985 році, соціолог Р. Робертсон розширив концепцію, трактуючи глобалізацію як соціальний процес, що веде до стирання меж між географічними, соціальними та культурними просторами [41, с. 96].

Окремі дослідники також виділяють феномен так званої протоглобалізації, або первинної глобалізації, яка охоплює період від середини XIX до початку XX століття (до Першої світової війни). Географічно вона охоплює переважно Атлантичний світ – Європу та Північну Америку. На основі ряду показників де Хто з науковців вважає, що на початку XX століття світова система була більш інтегрованою, ніж у середині того ж століття [33, с. 17-18]. Починаючи з кінця XX століття, глобалізація почала трактуватися як новітнє явище, що охоплює економічну, соціальну та культурну сфери, як механізм універсального поширення західних цінностей, а також як інструмент конструювання глобального співтовариства. Її також розглядали як чинник прискореного впровадження науково-технічних досягнень у будь-якому регіоні світу та залучення периферійних країн до світового господарства. Проте кожен із цих підходів містив певне ідеологічне навантаження, що, з точки зору наукової теорії, виявилось

принципово нове явище міжнародних процесів. Це підтверджується не лише аналізом кількісних характеристик окремих «хвиль» глобалізації, а й історичним порівнянням.

Зокрема, вже наприкінці XIX століття обсяги міжнародної торгівлі, інвестиційних потоків та особливо міграції значно перевищували аналогічні показники початку XXI століття. Проте ще важливішим є розгляд самого поняття «глобалізація», яке вживається для позначення процесів, що мають глобальний характер та охоплюють більшість або всі регіони світу [23, с. 472]. Водночас постає проблема осмислення самого поняття «весь світ» та з'ясування, ким саме конструюється уявлення про глобальний вимір сучасності. Варто зазначити, що таке глобалізоване бачення реальності характерне переважно для представників західної культури, які мають доступ до розвинених засобів мобільності, інформаційних ресурсів і участі в транснаціональних процесах. Натомість для значної частини населення, що проживає у віддалених або слаборозвинених регіонах, розуміння глобалізації є фрагментарним і часто обмежується межами локального соціального простору. Для цих груп «світ» переважно асоціюється з найближчим оточенням, тоді як події глобального масштабу залишаються для них малодоступними не лише в практичному, а й у когнітивному сенсі.

Отже, на межі XX-XXI століть новизна полягала не стільки у самих глобалізаційних явищах, скільки в глибшому теоретичному усвідомленні їх природи та масштабів. Поміщення поняття «глобалізація» в центр сучасної соціологічної та філософської думки часом суперечить принципу теоретичної економії, згідно з яким не слід ускладнювати концептуальний апарат понад необхідне. Зрештою, глобалізація не є універсальним інструментом створення єдиного світового порядку. У попередні історичні періоди відбувалося не формування єдиного світу, а, радше, розширення меж окремих цивілізаційних світів. Одна з ключових тенденцій сьогодення – розширення сфери міжнародно правового регулювання. Це є свідченням поглиблення інтеграційних процесів і

прагнення держав включатися у глобальну нормативно-правову систему. Разом із цим відбуваються значні зміни й у самій правовій структурі – зокрема в

10

особливостях функціонування публічно-правових і приватно-правових інститутів, а також у критеріях і підходах, що використовуються для класифікації сучасних правових систем, їхніх груп і правових сімей. Як українські, так і зарубіжні науковці відзначають тенденцію до зближення правових систем, які раніше вважалися несумісними. Таким чином, на сьогодні загальновизнаним є положення про те, що процес глобалізації становить один із провідних і системоутворювальних чинників трансформації сучасного суспільства. З позиції причинно-наслідкового підходу, процес глобалізації та пов'язані з ним глобальні трансформації зумовлюються комплексною взаємодією низки факторів, які охоплюють техніко-технологічні, соціально-економічні, політичні, культурні та морально-етичні сфери.

Глобалізаційні чинники виступають рушійними силами, які ініціюють та інтенсифікують перебіг процесів глобалізації. Вони охоплюють різні сфери суспільного розвитку та можуть мати економічний характер (зростання взаємозалежності національних економік, активізація міжнародної економічної взаємодії), технологічний (уніфікація виробничих стандартів, підвищення якості продукції та послуг), політичний (трансформація політичних систем, розвиток міждержавного співробітництва) та соціокультурний (глобальне поширення знань, норм, культурних цінностей та моделей поведінки) [11, с.288]. Саме ці чинники формують вектор і динаміку змін, притаманних глобалізаційним процесам. Детальний опис зображений на Рис. 1.1 можна розглянути у додатку А.

Узагальнення наведених визначень глобалізації свідчить про домінування вузького підходу до її трактування, який обмежується переважно економічною сферою. Такий підхід, хоч і має обмежений аналітичний горизонт, залишається ключовим, оскільки саме економіка часто виступає першоджерелом впливу глобалізаційних процесів на інші сфери функціонування світового співтовариства. У межах вузької інтерпретації глобалізації виокремлюються кілька характерних

ознак [49, с. 112-113].:

- визначення концентрується лише на окремих характеристиках явища;

11

- глобалізація постає як цілеспрямована стратегія поширення культурного, соціального чи економічного впливу окремих держав або наднаціональних утворень;

- процеси глобалізації розглядаються як обмежені у часово просторовому вимірі;

- акцент робиться на взаємозв'язку глобалізації з конкретною сферою суспільного життя, зокрема економікою, інтернаціоналізацією, фінансовими ринками тощо.

Переваги такого підходу полягають у наступному:

- забезпечення глибшого аналізу конкретних аспектів глобалізації; • можливість чіткого окреслення меж дослідження завдяки зосередженню на одній сфері.

Водночас обмеженість цього підходу проявляється в наступному: • спрощене, фрагментарне уявлення про глобалізацію, що не охоплює повноту її змісту;

- ототожнення глобалізації з іншими суміжними явищами, такими як інтернаціоналізація, правова інтеграція або міжнародна взаємодія.

Прихильники ширшого бачення глобалізаційних процесів трактують глобалізацію як глобальний цивілізаційний феномен, що поширюється не лише на економіку, а й на політичну, правову, соціокультурну та духовну сфери. У цьому контексті глобалізація постає як всеохоплюючий процес уніфікації, взаємозалежності та інтеграції, що охоплює всі основні інститути державного та суспільного життя [44, с. 20-22]. Відповідно до сучасного наукового підходу, глобалізація розглядається як багатоплановий процес, що охоплює всі сфери суспільного життя – від економіки до культури, права та політики. Водночас дослідники наголошують на неоднозначності впливу глобалізаційних змін.

Так, багато науковців підкреслюють, що глобалізація є амбівалентним процесом: з одного боку, вона сприяє економічному зростанню, зростанню

продуктивності, ефективності виробництва та розширенню доступу до нових ринків; з іншого – водночас посилює соціальну нерівність, ускладнює адаптацію

12

окремих суспільств до нових умов, сприяє уніфікації культури та може послаблювати інститути громадянського суспільства [4, с. 256]. У постбіполярну епоху глобалізація постала як нова планетарна структура, що базується на відкритості інформаційного простору, свободі руху капіталів і товарів, технологічному оновленні та розвитку міждержавної взаємодії. Вона є результатом комплексної трансформації національних економік, прогресу у сфері комунікацій, наукових інновацій, зростання мобільності та інтернаціоналізації освіти.

Переважає більшість дослідників схиляються до широкого тлумачення глобалізації як інтегративного, історично зумовленого процесу, який формує глобальну суспільну систему. О. Шевченко трактує глобалізацію як закономірний етап історичного розвитку, спрямований на досягнення цілісності світової соціальної системи. При цьому інтеграційні та дезінтеграційні процеси визначають динаміку глобалізації, тоді як інтернаціоналізація постає її актуальною фазою [58, с. 132-134].

Отже, глобалізація виступає як складний, системний процес, що формується під впливом економічних, соціальних, культурних та правових чинників і охоплює всі сфери суспільного життя. Об'єктивна сторона глобалізації зумовлена довготривалими трансформаційними процесами, які сприяють утвердженню глобальної суспільної системи, розвитку наукових, політичних, освітніх і правових підсистем.

Однак глобалізаційні процеси мають і суперечливий характер. До негативних проявів належать: поглиблення нерівності, екологічні виклики, нерівномірний доступ до ресурсів. Також глобалізація не є одностороннім процесом – вона передбачає суб'єктивну складову: намагання держав та інших суб'єктів впливати на її перебіг, використовуючи глобальні зміни у власних інтересах. [2, с. 10; 47, с. 44-45].

До головних ознак глобалізації можна віднести:

1. Об'єктивність – процес відбувається незалежно від волі конкретних учасників.

13

2. Комплексність – глобалізація охоплює всі без винятку сфери життя: економіку, політику, право, культуру.
3. Суперечливість – одночасне поєднання позитивних (зростання ефективності, технологічний прогрес) і негативних (соціальна нерівність, дестабілізація) ефектів.
4. Безперервність – глобалізаційні впливи проникають навіть у замкнені або ізольовані країни.
5. Інтегративність – створення взаємозалежностей між суб'єктами на глобальному рівні.

Із методологічної точки зору, глобалізацію доцільно трактувати як багатоаспектну та багаторівневу інтеграцію політичних, правових, економічних та соціокультурних інститутів. Вона не лише змінює світовий порядок, а й формує нову парадигму глобального управління, базуючись на принципах уніфікації, взаємозв'язку та транснаціональної взаємодії.

Разом із цим, сучасні вчені наголошують на ризиках, які супроводжують глобалізаційні процеси. Йдеться про можливість соціальної дестабілізації, руйнації морально-етичних норм, зниження ролі національних правових систем, а також виникнення "глобального ризикового суспільства".

1.2. Основні форми та етапи розвитку глобального бізнесу

Глобальний бізнес є складною формою міжнародної економічної діяльності, що передбачає інтеграцію підприємств у світову економіку шляхом виходу на зарубіжні ринки, формування транснаціональних структур та використання

глобальних ресурсів. Його розвиток став можливим завдяки поєднанню кількох факторів: лібералізації торгівлі, технологічного прогресу, зростання міжнародної конкуренції та поширення цифрових платформ. Форми організації глобального

14

бізнесу диференціюються залежно від ступеня участі компанії в міжнародних операціях, рівня контролю над іноземними активами та характеру взаємодії із зарубіжними партнерами.

Найбільш поширеними є такі структурні форми:

1. Експортно-імпортна діяльність – вихідна форма міжнародної економічної взаємодії, де підприємство здійснює операції з купівлі-продажу товарів і послуг за межами своєї країни без фізичної присутності на зовнішньому ринку.

2. Контрактні форми взаємодії – ліцензування, франчайзинг і виробничий субпідряд, які передбачають делегування прав на використання інтелектуальної власності, торгових марок або технологій в обмін на фінансову винагороду.

3. Прямі іноземні інвестиції (FDI) – капіталовкладення у створення або придбання виробничих об'єктів, дочірніх компаній або філій за кордоном, що характеризуються високим рівнем контролю над операційною діяльністю.

4. Спільні підприємства (joint ventures) – створення нових суб'єктів господарювання за участі іноземного та місцевого капіталу, поєднуючи локальне знання ринку з міжнародним досвідом.

5. Транснаціональні та мультинаціональні корпорації – компанії, що оперують у багатьох країнах та володіють розгалуженою мережею структурних підрозділів, реалізуючи стратегії глобальної стандартизації або адаптації продукції відповідно до регіональних особливостей.

Форми глобального бізнесу не є взаємовиключними, а можуть комбінуватися у межах комплексної міжнародної стратегії корпорації. Вибір конкретної моделі залежить від галузевої специфіки, рівня розвитку інфраструктури, інвестиційного

клімату, а також внутрішніх ресурсів компанії.

Етапи еволюції глобального бізнесу:

Розвиток глобального бізнесу має історичну динаміку, яка відображає трансформацію господарських зв'язків від обмеженої зовнішньої торгівлі до

15

глибокої інтеграції у світову економіку. Умовно виділяють декілька основних етапів еволюції глобальної бізнес-діяльності:

1. Локалізований або національний етап (до середини ХХ століття) – характеризувався домінуванням внутрішнього ринку, обмеженим обсягом міжнародної торгівлі та незначною участю іноземного капіталу у національних економіках.

2. Інтернаціоналізація (1950–1980-ті роки) – період, коли компанії розширювали зовнішньоекономічну діяльність за допомогою експорту та ліцензування. Водночас зростає роль міжурядових торговельних угод, знижується тарифний захист, що створює сприятливі умови для розширення бізнесу за кордон.

3. Глобалізація (1980–2010-ті роки) – супроводжувалася масовим виходом підприємств на зарубіжні ринки шляхом прямих інвестицій, утворенням транснаціональних корпорацій, формуванням глобальних ланцюгів доданої вартості. Відбувається уніфікація стандартів, зростає взаємозалежність економік.

4. Цифрова глобалізація (від 2010-х років до сьогодення) – суттєву роль починають відігравати цифрові технології, які трансформують традиційні моделі ведення бізнесу. Виникають нові форми організації бізнес-процесів, що базуються на хмарних платформах, штучному інтелекті, блокчейні, аналітиці великих даних. З'являються цифрові екосистеми, віртуальні ринки та глобальні електронні платформи.

Кожен етап не скасовує попередній, а інтегрує його елементи у новий формат міжнародної діяльності, адаптований до змін у технологічному, політичному та соціально-культурному середовищі. Таким чином, сучасний глобальний бізнес є результатом багаторічної еволюції форм, інструментів і стратегій міжнародного підприємництва.

Таблиця 1.1. Форми прояву глобалізації

№	Форма прояву глобалізації	Суть прояву
1	Формування глобального науково інформаційного простору	Розвиток світової інформаційної інфраструктури, мережових технологій, глобальних систем зв'язку й технологічних комплексів у різних галузях.
2	Розвиток міжнародних трансакцій та електронної комерції	Розвиток міжнародних трансакцій та електронної комерції
3	Поширення транснаціональних господарських структур	Розвиток багатонаціональних компаній, транснаціональних банків і корпорацій.
4	Виникнення нових глобальних економічних суб'єктів	Формування ТНК, міжнародних організацій, мегаполісів, глобальних фінансових центрів і нових форм ринкової поведінки.
5	Синхронізація економічних процесів	Узгодження циклічних коливань, валютних і фінансових криз, зближення цін і відсоткових ставок.
6	Уніфікація ведення бізнесу	Перехід до мережевої моделі організації бізнесу, реструктуризація компаній на глобальному рівні.
7	Глобальне управління	Зростання ролі наднаціональних регуляторів і міжнародних організацій у регулюванні світової економіки
8	Культурно інформаційна уніфікація	Поширення єдиних стандартів, стилів життя, норм поведінки, універсалізація культури.
9	Загострення глобальних проблем	Поява нових розбіжностей, порушення екологічної рівноваги, ускладнення соціальних і природних викликів.

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Теоретичні моделі інтернаціоналізації бізнесу:

Однією з ключових теоретичних моделей, що описує процес інтернаціоналізації підприємств, є модель Уппсали, розроблена шведськими економістами Я.Йохансоном та Ф.Відерсхаймом-Полом. Вона передбачає поетапний процес виходу компанії на міжнародні ринки, починаючи з нерегулярного експорту та поступово переходячи до створення дочірніх підприємств за кордоном. Основна ідея моделі полягає в тому, що підприємства спочатку виходять на ринки з низькою психологічною дистанцією, а з набуттям досвіду розширюють свою присутність на більш віддалених ринках [53].

17

Іншою важливою концепцією є модель EPRG, запропонована Говардом Перлмуттером, яка описує чотири підходи до управління міжнародними операціями: етноцентричний, поліцентричний, регіоцентричний та геоцентричний. Ця модель допомагає компаніям визначити свою стратегічну орієнтацію в міжнародному бізнесі та адаптувати управлінські практики відповідно до специфіки кожного ринку [36]. Глобальний бізнес є складним соціально економічним феноменом, який розвивається на основі поєднання економічної доцільності, технологічних інновацій та міжкультурної адаптивності. Основні форми ведення глобального бізнесу відображають рівень залученості підприємства у міжнародне середовище, а етапи розвитку засвідчують поступовий перехід від локалізованої діяльності до інтегрованих, цифрових моделей. Сьогодні ефективність функціонування суб'єктів глобального бізнесу дедалі більше залежить не лише від обсягу капіталу чи ринкової сили, а й від здатності до швидкої адаптації в умовах динамічних глобальних змін [21].

1.3.Вплив глобалізаційних процесів на функціонування підприємств

Глобалізація, яка супроводжується посиленням відкритості національних економік, поступовою лібералізацією світових ринків і розширенням процесів інтернаціоналізації виробничих систем, суттєво трансформує механізми функціонування підприємств. У таких умовах змінюються не лише методи ведення конкурентної боротьби, але й трансформуються цілі підприємницької діяльності, її організаційні структури та стратегічні підходи. Зокрема, все більше підприємств обирають стратегію виходу на глобальні ринки, посилюють процеси концентрації та централізації капіталу, орієнтуючись на розширення міжнародної присутності.

Серед ключових факторів, які формують підприємницьке середовище в умовах глобалізації, варто виділити зростаючий вплив транснаціональних корпорацій (ТНК) і розвиток фінансової інтеграції. ТНК, з одного боку, виступають

18

рушіями економічного розвитку, оскільки сприяють впровадженню інновацій, підвищенню продуктивності праці та інтеграції національних економік у глобальний ринок. Вони створюють можливості для поширення передових технологій, забезпечують зайнятість та сприяють підвищенню рівня кваліфікації персоналу.

Водночас активна експансія ТНК у приймаючі країни може мати низку негативних наслідків.

До них належать:

- посилення залежності держави від діяльності великих міжнародних корпорацій
- політичний вплив ТНК на національні уряди з метою захисту власних інтересів
- витіснення місцевих виробників, які не здатні конкурувати з глобальними гравцями
- недотримання екологічних та соціальних стандартів, включаючи

порушення трудових прав.

Розвиток фінансової глобалізації – ще один чинник, що суперечливо впливає на підприємництво. Відкритість фінансових ринків, лібералізація руху капіталів та розширення сфери діяльності фінансових інститутів дають підприємствам нові інструменти для залучення ресурсів, підвищують ефективність капіталовкладень і сприяють зменшенню трансакційних витрат. Проте, водночас, ці процеси стимулюють відтік інвестицій із реального сектору в спекулятивні фінансові операції, підвищують вразливість економік до зовнішніх шоків, а також сприяють трансформації підприємницької мотивації в бік короткострокової вигоди.

В умовах зростання глобальної конкуренції та фінансової лібералізації перед вітчизняними підприємствами постає потреба структурної перебудови, вдосконалення бізнес-моделей та адаптації до міжнародних стандартів. На жаль, більшість українських підприємств виявляються малоконкурентоспроможними в умовах відкритого світового ринку, що вимагає системних дій з боку держави щодо формування ефективного бізнес-середовища.

19

Державна політика в сфері підтримки підприємництва в умовах глобалізації має бути спрямована на вдосконалення інституційної інфраструктури, створення сприятливого інвестиційного клімату, уніфікацію стандартів господарювання та запровадження механізмів захисту національних виробників. Зменшення негативного впливу фінансової глобалізації можливе шляхом запровадження обмежень на спекулятивні капіталовкладення, регулювання потоків прямих іноземних інвестицій, оподаткування фінансових операцій і державного страхування ризиків.

Таблиця 1.2. Ключові напрями впливу глобалізації на функціонування підприємств

Напрямок впливу	Характеристика впливу
Економічний	• Вихід підприємств на зовнішні ринки збуту • Посилення глобальної конкуренції • Потреба у підвищенні продуктивності та

	конкурентоспроможності продукції
Фінансовий	• Зростання доступу до міжнародного капіталу • Розвиток транснаціональних інвестицій • Посилення валютних і спекулятивних ризиків
Технологічний	• Швидке впровадження новітніх технологій • Розвиток цифровізації та автоматизації • Поява глобального інформаційного середовища
Організаційний	• Міжнародна стандартизація управлінських підходів • Концентрація та централізація капіталу • Складніші структури управління бізнесом
Соціокультурний	• Мобільність робочої сили • Уніфікація споживчих цінностей • Необхідність адаптації до культурного різноманіття
Політико-правовий	• Посилення ролі міжнародного права • Вплив глобальних компаній на державну політику • Необхідність відповідності глобальним стандартам

Джерело: розроблено автором на основі [28,54]

Отже, глобалізація створює як нові можливості для розвитку підприємницької діяльності, так і суттєві виклики. Її вплив є амбівалентним, а тому потребує збалансованого управлінського та регуляторного підходу.

У сучасному глобалізованому середовищі діяльність підприємств усе більше визначається здатністю адаптуватися до змін світового ринку, використовуючи

20

можливості, що виникають унаслідок інтеграційних процесів. Одним із найяскравіших свідчень впливу глобалізації є стрімке зростання та розширення діяльності провідних транснаціональних корпорацій (ТНК), які змогли успішно інтегрувати свої операції у світову економіку.

Одним із ключових прикладів є корпорація Apple Inc., яка завдяки глобальному ланцюгу постачань, міжнародним виробничим потужностям (зокрема, у країнах Азії), а також активній присутності на різних регіональних ринках, змогла перетворитися на одного з лідерів світового ринку споживчої

електроніки. За словами С. Кассона, "розвиток глобальних мереж доданої вартості є передумовою формування нових конкурентних переваг транснаціональних компаній" [22, с. 93].

Іншим прикладом є Amazon, яка, використовуючи глобалізаційні процеси, створила всесвітню інфраструктуру електронної комерції, логістики та хмарних обчислень. Глобальна експансія Amazon стала можливою завдяки поєднанню інноваційних технологій, лібералізації ринків та можливостей цифрової економіки, що є типовими ознаками сучасної глобалізації. Як зазначає Дж. Деннісон, «міжнародна присутність підприємств є не лише стратегічною необхідністю, а й логічним результатом глобалізації» [13].

Toyota Motor Corporation є зразком промислового гіганта, який використав переваги глобалізації для оптимізації виробництва та продажу. Система «точно вчасно», створена у Японії, була масштабована та адаптована до міжнародних реалій, що дозволило компанії досягти значної ефективності та мінімізувати витрати. Наявність філій у понад 160 країнах світу підтверджує успішність стратегії глобальної інтеграції.

Також слід звернути увагу на Nestlé, яка стала світовим лідером у харчовій промисловості, пристосовуючи свої продукти до локальних смаків та культурних особливостей різних країн. Це свідчить про важливість так званої "глокалізації" (поєднання глобального і локального підходів) у стратегії підприємства.

Окрему увагу заслуговує Kernel Holding S.A. – одна з найбільших агропромислових компаній Європи, заснована в Україні. Kernel успішно

використовує інструменти глобалізації для розширення своїх експортних можливостей, активно постачаючи агропродукцію (зокрема, соняшникову олію, зернові та олійні культури) у понад 70 країн світу. Компанія поєднує локальну сировинну базу з міжнародною логістикою та інвестиціями в інноваційні технології переробки й зберігання. Високий рівень цифровізації бізнес-процесів, участь у глобальних ланцюгах постачання та стратегічні партнерства з міжнародними трейдерами дозволили Kernel стати прикладом успішної адаптації

українського бізнесу до глобалізованої економіки.

Таблиця 1.3.

Провідні підприємства, що розвинулись завдяки глобалізації

Компанія	Галузь	Глобалізаційні фактори успіху
Apple Inc.	Технології, електроніка	Аутсорсинг, глобальна дистрибуція, бренд, інноваційна екосистема
Amazon	Електронна комерція, IT	Масштабування логістики, адаптація до локальних ринків, хмарні сервіси
Toyota	Автомобілебудування	Глобальні виробничі ланцюги, стандартизація, контроль якості
Nestlé	Харчова промисловість	Локалізація продукції, глобальна присутність, адаптація до культурних відмінностей
Кернел	Аграрна промисловість	Експорт до 70+ країн, розвиток логістики, цифровізація управління, міжнародна торгівля
ТОВ «Енселко Агро»	Аграрний сектор (зернові культури)	Інтеграція у глобальні ланцюги через Bunge, застосування сучасних агротехнологій, експортна орієнтація

Джерело: розроблено автором

Ще одним прикладом ефективного функціонування в умовах глобалізації є ТОВ «Енселко Агро» — українське агропідприємство, що входить до складу міжнародної корпорації Bunge. Завдяки підтримці глобального партнера та

впровадженню сучасних агротехнологій, ТОВ «Енселко Агро» активно розвиває експортну діяльність, бере участь у міжнародних ланцюгах постачання та орієнтується на застосування цифрових інструментів управління виробництвом. Компанія демонструє стійкість і конкурентоспроможність на тлі нестабільної

зовнішньої кон'юнктури, що підтверджує її здатність ефективно адаптуватися до викликів глобалізованого аграрного ринку.

Загалом, діяльність таких підприємств свідчить про те, що глобалізація створює не лише виклики, але й унікальні можливості для масштабування, модернізації та підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Успішність цих компаній значною мірою залежить від їх здатності інтегрувати сучасні теорії управління, адаптуватися до культурного різноманіття ринків і швидко реагувати на глобальні зміни економічного середовища.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ « ЕНСЕЛКО АГРО»
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика агропідприємства ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО» в умовах глобалізації

Сільське господарство є основною галуззю економіки, що забезпечує продовольчу безпеку країни, а також формує фундамент для стабільного розвитку суміжних секторів. Воно виступає стратегічним джерелом сировини для харчової, переробної та легкої промисловості, що в сукупності утворюють агропромисловий комплекс (АПК). Значення цієї сфери особливо зростає в умовах глобальних викликів, де стабільність національного агросектору безпосередньо впливає на соціально-економічний добробут держави.

АПК України зберігає провідні позиції в національній економіці, залишаючись джерелом валютних надходжень навіть у періоди криз. Наявність родючих ґрунтів, вигідного географічного розташування та відносно сприятливого клімату дозволяє країні входити до переліку ключових гравців світового аграрного ринку. Експорт зернових, олійних культур та іншої сільськогосподарської продукції здійснюється до десятків країн, формуючи стратегічне значення сектора для національної економіки.

У цьому контексті особливе місце посідає діяльність ТОВ «Енселко Агро» - одного з провідних українських підприємств у галузі вирощування зернових культур. Компанія функціонує як структурна одиниця міжнародної корпорації Bunge, інтегруючись у глобальні виробничо-логістичні ланцюги. Її операційна діяльність охоплює кілька областей України, де розміщені виробничі потужності, елеватори, а також високотехнологічні механізми контролю якості, зберігання та підготовки продукції до експорту.

ТОВ «Енселко Агро» реалізує інноваційні підходи в агробізнесі, впроваджуючи сучасні системи управління ресурсами, точне землеробство,

автоматизовані логістичні рішення та принципи сталого розвитку. Завдяки належності до глобальної компанії Bunge, підприємство отримує доступ до світових фінансових, логістичних та технологічних ресурсів, що дозволяє ефективно адаптуватися до динамічних змін світового аграрного ринку.

ТОВ «Енселко Агро» було засноване 2 серпня 2010 року. Місцезнаходження підприємства – Хмельницька область, Старокостянтинівський район, село Сахнівці, вулиця Центральна, 59. Основним власником компанії є Веревський Андрій Михайлович, який контролює 99,9 % статутного капіталу на суму 9 539 193 гривень. Меншою часткою володіє ТОВ «Украгробізнес» – 0,1 % або 954 гривні. З часу заснування керівником підприємства є Ременяк Олександр Володимирович.

Компанія «Енселко Агро» функціонує як структурний підрозділ одного з найбільших агрохолдингів України – «Кернел». Холдинг «Кернел» є провідним виробником і експортером соняшникової олії, а також одним із ключових постачальників сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на міжнародні ринки. Продукція «Кернел» експортується більш ніж до 80 країн світу, що підтверджує високий рівень інтеграції компанії у глобальні ланцюги поставок.

Підприємство здійснює свою діяльність на території Хмельницької області, володіючи земельним банком загальною площею близько 119 тисяч гектарів. На цих землях вирощуються такі основні культури, як пшениця, кукурудза, ріпак та соняшник.

Для ефективної організації виробничого процесу територія земельних угідь поділена на два виробничі кластери:

- «Енселко-захід» – 58 тисяч гектарів,
- «Енселко-південь» – 61 тисяча гектарів.

ТОВ «Енселко Агро» є однією з провідних аграрних компаній України. За підсумками 2015 року підприємство посіло четверте місце серед 100 найбільш прибуткових аграрних компаній країни. У 2016 році компанія увійшла до ТОП

найбільших податкових платників у сільськогосподарській галузі. У 2017 році

підприємство підтвердило свою значну роль на аграрному ринку України, продовжуючи нарощувати виробництво та вплив у регіоні.

ТОВ «Енселко Агро» здійснює свою господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України, зокрема до положень Цивільного кодексу України та Господарського кодексу України, зокрема Розділу II «Суб'єкти господарювання». Підприємство має усі ознаки юридичної особи: установчі документи, статутний капітал, окремий баланс, власне майно, банківські рахунки, печатку, комерційне найменування та повноваження на укладання договорів з резидентами та нерезидентами.

Функціональна модель ТОВ «Енселко Агро» базується на принципах економічної ефективності, прозорості управління та відкритості до міжнародного партнерства. Підприємство є частиною глобальної корпорації Bunge, що надає йому стратегічні переваги у доступі до міжнародних фінансових ресурсів, інновацій, сучасних аграрних технологій та зовнішніх ринків. Це сприяє успішній інтеграції у глобальні ланцюги постачання, збереженню високої конкурентоспроможності на внутрішньому ринку України та стабільному розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

У своїй діяльності ТОВ «Енселко Агро» дотримується принципів рентабельності, самофінансування, господарської самостійності та стратегічного планування. Управлінська структура підприємства побудована за сучасними стандартами корпоративного управління, що забезпечує ефективний контроль, злагоджену комунікацію між підрозділами та оперативне прийняття управлінських рішень. Завдяки технологічній модернізації виробництва, впровадженню точного землеробства та цифрових інструментів управління, компанія демонструє стабільне зростання операційних і фінансових показників.

Підприємство функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю, що підтверджено у його найменуванні, статуті, офіційній звітності та інших юридичних документах. Відповідно до статті 87 Цивільного кодексу України, ТОВ «Енселко Агро» є самостійним суб'єктом господарювання, що здійснює

підприємницьку діяльність з метою отримання прибутку шляхом виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.



Рис. 2.1 Ключові етапи розвитку ТОВ «Енселко Агро»

Джерело: розроблено автором на основі [48]

До основних напрямів господарської діяльності ТОВ «Енселко Агро» належать:

- вирощування зернових та технічних культур;
- зберігання, перевезення та перевалка сільськогосподарської продукції;
- надання логістичних послуг через власну інфраструктуру;
- управління земельним банком і сільськогосподарською технікою;
- участь у зовнішньоекономічній діяльності через материнську структуру Bunge.

Компанія демонструє стійкий розвиток завдяки впровадженню сучасних технологій у виробничі процеси. Зокрема, активно використовується система точного землеробства, агроаналітика, GPS-моніторинг полів і агрономічне

планування, що підвищує ефективність посівних кампаній та зменшує витрати на гектар.

Основу виробничої структури становлять зернові культури, з яких кукурудза посідає найбільшу частку. У 2020–2023 роках компанія значно наростила валовий обсяг вирощеної продукції, що дало змогу зміцнити фінансову стабільність та підвищити експортний потенціал.

ТОВ «Енселко Агро» також приділяє увагу розвитку логістичних потужностей, що інтегровані в загальну систему Bunge в Україні. Компанія користується послугами власних елеваторів і логістичних терміналів, що сприяє зниженню логістичних витрат і покращенню конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Це підприємство має складну багаторівневу структуру управління, що включає як виробничі, так і функціональні підрозділи. До виробничих входять аграрні підприємства, елеватори, технічні служби, а також логістичні центри і агротехнічні бригади, що безпосередньо займаються вирощуванням сільськогосподарської продукції та забезпечують її зберігання і переробку. Функціональні підрозділи представлені департаментами з управління, фінансів, планово-економічного аналізу, юридичним відділом, ІТ-службою, відділом кадрів, логістики та зовнішньоекономічної діяльності.

Розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності між структурними одиницями визначається внутрішніми нормативними актами компанії — положеннями, регламентами, посадовими інструкціями, що розробляються відповідно до законодавчих вимог України та положень статуту підприємства.

Економічна служба ТОВ «Енселко Агро» відповідає за ефективне використання ресурсів і реалізацію виробничо-фінансових планів. Основними завданнями цього підрозділу є планування фінансово-господарської діяльності, контроль за витратами, аналіз показників рентабельності, підготовка звітності, нормування праці та участь у розробці стратегії підприємства.

В економічній службі функціонують такі відділи: планово-економічний, управління витратами, фінансового аналізу та організації оплати праці. Для

обробки великого обсягу даних компанія використовує сучасні інформаційно аналітичні системи та корпоративні ERP-рішення, які забезпечують автоматизацію бюджетування і аналізу.

Організаційна структура управління ТОВ «Енселко Агро» має багаторівневий характер і охоплює як центральний офіс, так і регіональні філії, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури і підвищувати ефективність виробничих процесів.

В додатку Б наведені основні фінансові показники підприємства за період 2021–2024 років.

ТОВ «Енселко Агро» — одна з провідних агропромислових компаній в Україні, яка входить до складу міжнародної корпорації Continental Farmers Group. Підприємство характеризується розгалуженою виробничою та логістичною інфраструктурою, що забезпечує повний цикл аграрного виробництва — від обробітку ґрунту до експорту готової продукції.

- **Земельний банк:** понад 195 тис. га високоякісних сільськогосподарських угідь, розташованих у 5 західних областях України — Тернопільській, Львівській, Хмельницькій, Чернівецькій та Івано Франківській.

- **Переробні потужності:** підприємство використовує сучасне технічне оснащення для перед- та післязбиральної обробки зернових культур. Переробка ведеться на контрактних або партнерських потужностях.

- **Елеваторна інфраструктура:** компанія експлуатує 8 власних елеваторів загальною потужністю понад 370 тис. тонн одночасного зберігання зерна, оснащених обладнанням для сушіння, очистки та лабораторного контролю якості.

- **Експортна діяльність:** ТОВ «Енселко Агро» активно бере участь у зовнішньоекономічній діяльності, постачаючи сільськогосподарську продукцію до країн ЄС, Азії та Близького Сходу.

- Логістична база: підприємство має ефективну систему транспортування продукції до портів Одеси та Чорноморська, зокрема через залізничне сполучення, з використанням зерновозів і вагонів-хоперів.



Рис.2.2 Динаміка виручки та чистого прибутку ТОВ «ЕНСЕЛКО»

Джерело: сформовано на основі даних з відкритих джерел, зокрема фінансових звітів Kernel Holding S.A., інформації з сайту Latifundist.com, YouControl, а також звітів бізнес-аналітики за період 2021–2024 рр.

Основні фінансові показники ТОВ «Енселко Агро»:

- Виручка:

- 2021: 6,29 млрд грн – рекордний дохід за аналізований період.
- 2022: 6,41 млрд грн – незначне зростання, попри виклики, пов’язані з початком повномасштабного вторгнення.
- 2023: 7,21 млрд грн – зростання, спричинене адаптацією до

- 2024 (9 міс.): 6,68 млрд грн – тенденція до стабілізації після кризового періоду.
- Чистий прибуток:
 - 2021: 460 млн грн – найвищий результат прибутковості.
 - 2022: 180 млн грн – помітне зниження через підвищені витрати та порушення логістичних ланцюгів.
 - 2023: 250 млн грн – відновлення фінансових показників після адаптаційних заходів.
 - 2024 (9 міс.): 230 млн грн – помірне зростання, що свідчить про фінансову стабільність навіть в умовах воєнного стану.

ТОВ «Енселко Агро» є одним із провідних підприємств агропромислового комплексу України, що функціонує як структурна одиниця міжнародної корпорації Kernel Holding S.A. Компанія демонструє успішне поєднання потужної виробничої бази з розвиненою експортною інфраструктурою, що забезпечує стабільну присутність на світовому ринку аграрної продукції. Аналіз результатів діяльності ТОВ «Енселко Агро» за період 2021–2024 фінансових років дає змогу сформулювати низку ключових висновків:

1. Стійкість фінансових показників. Незважаючи на вплив кризових явищ, зокрема повномасштабної війни в Україні, компанії вдалося зберегти позитивні фінансові результати. Це свідчить про ефективне управління ризиками, оптимізацію витрат та адаптивність бізнес-моделі до змін зовнішнього середовища.
2. Міжнародна інтеграція. Завдяки належності до Kernel Holding, підприємство інтегроване у глобальні логістичні й торгові ланцюги. Продукція ТОВ «Енселко Агро» експортується до десятків країн, що підтверджує її конкурентоспроможність і значення на міжнародному ринку.
3. Спрямованість на інновації. У господарській діяльності активно

застосовуються цифрові технології, GPS-моніторинг техніки, системи точного землеробства та автоматизоване планування витрат. Компанія

31

приділяє увагу впровадженню сталих екологічних практик, що формує довгострокову конкурентну перевагу.

4. Виклики зовнішнього середовища. Підприємство стикається з логістичними ускладненнями, коливаннями валютних курсів, зростанням собівартості та ризиками, пов'язаними з безпековою ситуацією в країні. Однак стратегічне управління ресурсами та ефективна взаємодія з материнською компанією дозволяють ТОВ «Енселко Агро» адаптуватися до нових реалій і зберігати лідерські позиції в аграрному секторі.

2.2. Основні виклики та ризики для ТОВ «Енселко Агро » на світовому ринку

Глобалізація як багатогранне явище охоплює економічні, соціокультурні, політичні та технологічні процеси, які суттєво трансформують умови функціонування сучасних компаній. Вплив глобалізаційних процесів на діяльність підприємств є комплексним і багаторівневим, що вимагає адаптивності, гнучкості та стратегічного бачення з боку менеджменту.

По-перше, розширення глобальних ринків відкриває компаніям нові можливості для збуту продукції та послуг, що суттєво підвищує потенціал для зростання обсягів продажів і диверсифікації ринкових сегментів. Однак одночасно посилюється конкуренція з міжнародними гравцями, що вимагає від компанії підвищення якості продукції, удосконалення маркетингових стратегій та активного інноваційного розвитку [53, с. 134].

По-друге, глобалізація сприяє інтеграції компаній у міжнародні ланцюги доданої вартості, що підвищує ефективність виробничих процесів за рахунок

спеціалізації і оптимізації ресурсів. Проте це також породжує ризики, пов'язані із залежністю від зовнішніх постачальників і геополітичної нестабільності, що можуть негативно впливати на безперервність бізнесу [15].

32

По-третє, глобалізаційні тенденції посилюють роль технологічного розвитку та цифровізації у трансформації бізнес-моделей. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє компаніям підвищувати операційну ефективність, автоматизувати процеси управління, аналізувати великі обсяги даних для прийняття стратегічних рішень. Водночас, це ставить виклики щодо кібербезпеки і необхідності постійного оновлення технологічної інфраструктури [9].

Крім того, під впливом глобалізації зростає значення корпоративної соціальної відповідальності та екологічної сталості. Сучасні споживачі та інвестори все більше орієнтуються на етичні стандарти і екологічний вплив діяльності компаній, що змушує підприємства впроваджувати «зелені» практики та дотримуватися міжнародних стандартів звітності у цій сфері.

Не менш важливим є і вплив глобалізації на управління людськими ресурсами. Глобалізаційні процеси стимулюють мобільність працівників, культурне різноманіття та розвиток міжнародних команд, що вимагає від компанії впровадження ефективних політик управління талантами і корпоративної культури, здатної об'єднувати різні культурні підходи.

Таким чином, вплив глобалізаційних процесів на діяльність компанії проявляється у створенні нових можливостей для розвитку, але водночас породжує низку викликів і ризиків, які потребують системного підходу до стратегічного планування та управління. Успішність функціонування компанії в умовах глобалізації залежить від її здатності адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та дотримуватися принципів сталого розвитку.

ТОВ «Енселко Агро», будучи одним із гравців українського аграрного сектора, функціонує в умовах постійної турбулентності, зумовленої як

глобальними, так і внутрішніми чинниками. Його участь у міжнародному ринку агропродукції робить компанію особливо вразливою до впливу світових ризиків, що виходять за межі суто економічної сфери. Серед ключових викликів, з якими зіткнулася компанія останніми роками, першочергове значення мають геополітичні, логістичні, кліматичні, фінансові та репутаційні ризики.

33

1. Геополітичні ризики

- Війна в Україні спричинила збої в логістиці, пошкодження інфраструктури, міграцію кадрів.
- Блокування портів та обмеження морських маршрутів зменшили можливості експорту.
- Міжнародні санкції й торгова ізоляція Росії також змінили ринки агропродукції, зокрема конкуренцію в регіоні.

2. Логістичні та інфраструктурні виклики

- Обмеження експорту через морські порти під час війни.
- Переорієнтація на залізничні та сухопутні маршрути — вища вартість, менші обсяги.
- Зношеність інфраструктури та підвищені витрати на її відновлення та захист.

3. Волатильність цін на сільськогосподарську продукцію

- Коливання цін на зерно, олію, паливо та добрива напряду впливають на прибутковість.
- Залежність від біржових індексів і глобального попиту.

4. Кліматичні ризики

- Посухи, повені та аномальні погодні умови можуть зменшити врожайність.
- Висока чутливість сільського господарства до змін клімату вимагає нових адаптивних стратегій.

5. Фінансові ризики

- Зміна валютних курсів (особливо коливання гривні до долара/євро).

- Ускладнений доступ до міжнародного фінансування через загальну макроекономічну нестабільність в Україні.

- Потреба в диверсифікації інвесторів та джерел капіталу. 6.

Репутаційні ризики

34

- Делістинг з Варшавської фондової біржі у 2023 році зменшив прозорість та доступність для міжнародних інвесторів.

- Публічний імідж у контексті глобальної ESG-політики (екологія, соціальна відповідальність, управління).

7. Конкуренція на міжнародному ринку

- Зростання агропотужностей у країнах Латинської Америки, США, ЄС.

- Зміна глобальних логістичних центрів і пріоритетів імпортерів, зокрема через нестабільність у Чорноморському регіоні.

ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО» трактує ризик як будь-яку подію, дію чи бездіяльність, що здатна стати на заваді досягненню стратегічних або операційних цілей підприємства. У компанії поступово формується й удосконалюється система управління ризиками, головною метою якої є збереження стабільності, платоспроможності та забезпечення сталого зростання вартості компанії навіть за умов нестабільного середовища.

У системі корпоративного управління ТОВ «Енселко Агро» важливе місце посідає управління ризиками, яке ґрунтується на затвердженій внутрішній Політиці з управління ризиками, впровадженій згідно з рекомендаціями материнської компанії Kernel Holding S.A. та прийнятій у відповідності до сучасних стандартів ведення аграрного бізнесу. Цей документ, а також супровідні регламенти й процедури, регламентують усі етапи роботи з ризиками.

Система управління ризиками побудована за багаторівневою структурою, що охоплює процеси виявлення, оцінки, ранжування, планування заходів реагування, їх реалізації, а також постійного моніторингу та аналізу ефективності вжитих дій.

Такий підхід дозволяє оперативно виявляти потенційні загрози та своєчасно вживати запобіжних заходів.

На підприємстві здійснюється класифікація ризиків за п'ятьма основними групами:

- стратегічні ризики, пов'язані з реалізацією довгострокових цілей;

операційні ризики, що виникають у ході повсякденної господарської діяльності;

35

- фінансові ризики, включаючи валютні, кредитні та ризики ліквідності;

- регуляторні ризики, обумовлені змінами у законодавстві;
- ризики стійкості, пов'язані з безперервністю бізнес-процесів у кризових умовах.

У 2023 році серед найбільш актуальних були стратегічні, фінансові та операційні ризики, що зумовлено впливом воєнного стану, інфляційного тиску, порушенням логістичних ланцюгів та змінами у ринковому середовищі.

Процедури управління ризиками охоплюють усі рівні організаційної структури – від керівництва компанії до профільних фахівців відповідних департаментів. Така інтеграція забезпечує комплексний підхід до реагування на виклики та сприяє досягненню ключових виробничих і фінансових цілей шляхом зменшення невизначеності, підвищення прозорості та підвищення загальної ефективності управління.

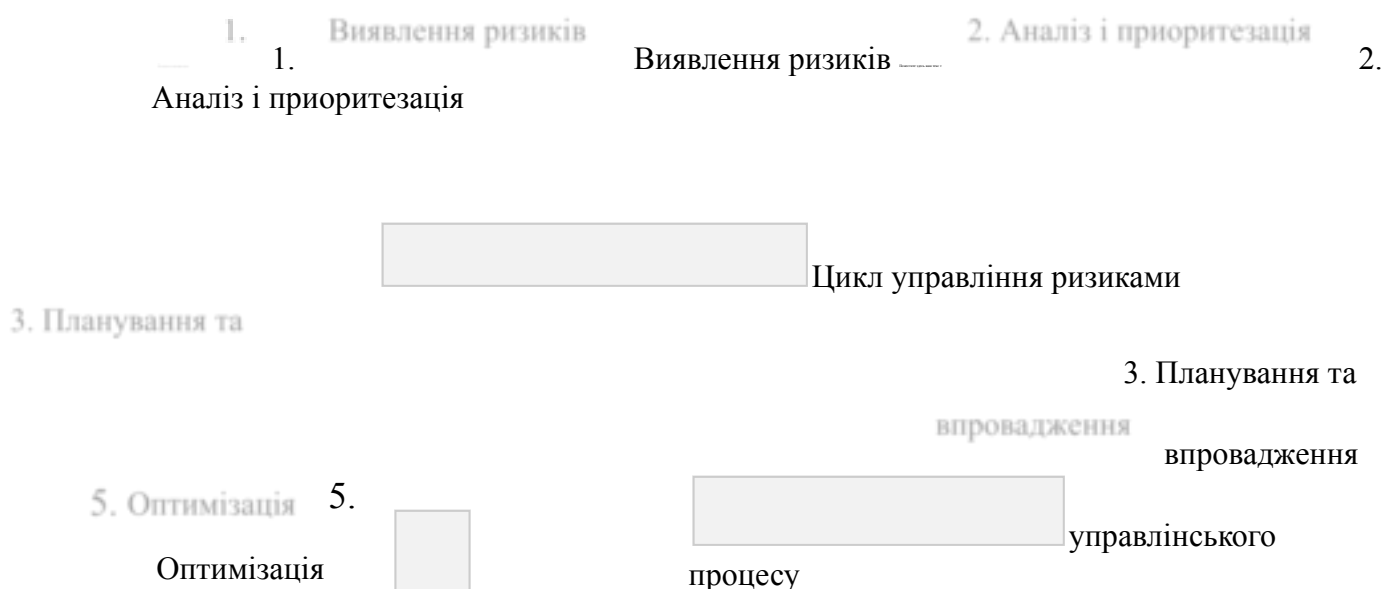


Рис. 2.3 наведено узагальнену схему процесу виявлення та мінімізації ризиків у діяльності ТОВ «Енселко Агро»

Джерело: *створено автором на основі [55]*

36

Таким чином, поточне глобальне середовище функціонування агрохолдингу характеризується високим ступенем ризиків, які потребують комплексного управлінського підходу. Здатність до адаптації, швидкого реагування на зміни, цифровізація внутрішніх процесів і відповідальне позиціонування в публічному просторі визначають конкурентоспроможність компанії в умовах сучасної глобалізації.

2.3. Вплив війни на бізнес-середовище ТОВ «Енселко Агро» та управління ризиками

ТОВ «Енселко Агро» активно реалізує політику соціальної відповідальності. З початку проведення антитерористичної операції (АТО) на сході України компанія надає підтримку мобілізованим та демобілізованим військовослужбовцям, а також їхнім родинам. У межах цієї діяльності реалізується програма психологічної та матеріальної допомоги учасникам бойових дій. Починаючи з 24 лютого 2022 року, у зв'язку з початком повномасштабної війни, підприємство активізувало волонтерську діяльність, організовуючи різноманітні тренінги з домедичної допомоги та інші заходи на підтримку військових і цивільного населення.

Військовий конфлікт суттєво змінив умови ведення бізнесу для ТОВ «Енселко Агро», що призвело до переосмислення пріоритетів і перегляду

основних ризиків, які впливають на діяльність компанії. Нові виклики зовнішнього середовища внесли корективи у систему управління ризиками, що зумовило оновлення рейтингу найбільш значущих загроз у 2023 році порівняно з попереднім періодом. Зокрема, у список топ-10 ризиків увійшли п'ять нових факторів, що істотно вплинули на операційні процеси підприємства.

Найбільш гострим ризиком стало порушення логістичних ланцюгів, яке сьогодні є ключовою проблемою для всього аграрного сектору України. Закриття морських портів Чорного моря, які раніше слугували основними транспортними артеріями для експорту, викликало суттєві перебої з вивезенням продукції на

37

зовнішні ринки. Це, в свою чергу, ускладнює реалізацію товарів, збільшує транспортні витрати і ставить під загрозу виконання зовнішньоекономічних контрактів.

Додатково до цього, серед нових ризиків варто відзначити втрату або пошкодження критичної інфраструктури через бойові дії, а також погіршення якості запасів і їх фізичну втрату. Також залишаються актуальними фінансові ризики, зокрема, проблеми з ліквідністю, кредитними зобов'язаннями і складнощі у взаєминах з контрагентами через нестабільність економічної ситуації.

Крім того, зросла значущість ризиків, пов'язаних із управлінням інвестиційними проєктами та кібербезпекою, що зумовлено зростанням кіберзагроз і складністю ведення проєктів в умовах війни. Також підвищилась волатильність торговельних операцій на тлі глобальної економічної нестабільності, нестабільності валютних курсів і політичної невизначеності. Незважаючи на потенційне зниження ймовірності падіння цін на продукцію, цей ризик залишився суттєвим через труднощі з використанням інструментів хеджування.

Серед інших викликів, що потрапили до портфелю ризиків «Енселко Агро», можна виділити:

- ймовірність несприятливих погодних умов і наслідки військових дій, що впливають на врожайність;
- ризики втрати або скорочення площ орендованих земельних ділянок;

- можливість шахрайських операцій, що можуть завдати фінансових збитків;
- вплив наслідків пандемії COVID-19 на робочу силу та логістичні процеси;
- складнощі у збереженні і розвитку людського капіталу, що знижує продуктивність;
- посилення конкуренції на міжнародних ринках;
- екологічні ризики, пов'язані з невідповідністю стандартам ЄС, що може призвести до збільшення витрат і зниження прибутковості;

38

- макроекономічна нестабільність і політичні ризики у країнах присутності компанії;
- валютні ризики, зокрема коливання курсу гривні до основних валют;
- ризики перебоїв у постачанні енергоресурсів;
- можливі збої у виробничих процесах;
- юридичні ризики, включаючи судові претензії та антимонопольні розгляди;
- ризики недостатнього комплаєнс-управління, що може вплинути на репутацію;
- прогалини у страхових покриттях, які не завжди забезпечують повне відшкодування збитків.

Для протидії цим загрозам «Енселко Агро» реалізує системний підхід до управління ризиками, що включає такі ключові етапи:

1. Ідентифікація ризиків – постійний моніторинг внутрішніх і зовнішніх факторів, здатних вплинути на діяльність компанії.
2. Оцінка та пріоритетизація ризиків – визначення ймовірності їх виникнення і потенційних наслідків.
3. Розробка та впровадження заходів щодо зниження ризиків – формування конкретних дій для мінімізації негативних ефектів.
4. Контроль

виконання запланованих заходів – регулярний моніторинг ефективності управлінських рішень.

5. Безперервне вдосконалення процесу – адаптація стратегій відповідно до змін у бізнес-середовищі і результатів реалізації заходів.

Одним із найбільш вразливих напрямів для ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО» є управління ризиками в інвестиційних проектах, що в умовах війни набуває особливої актуальності. Серед ключових загроз – можливі додаткові витрати, що перевищують затверджені бюджети, через консервацію або тимчасове припинення реалізації деяких проектів. Військова агресія спричиняє також втрати прибутків,

39

пов'язані із затримками у виконанні робіт через небезпечні умови на локаціях проектів, що постійно перебувають під загрозою ракетних та повітряних ударів.

Для мінімізації цих ризиків компанія реалізує низку заходів:

- залучає висококваліфікованих фахівців із досвідом управління складними проектами;
- здійснює суворий контроль за виконанням робіт на всіх етапах;
- проводить відкриті та закриті тендери, обираючи постачальників із перевіреною репутацією та високим рейтингом довіри;
- організовує належний нагляд і координацію процесів управління проектами;
- підтримує тісну взаємодію з державними регуляторними та дозвільними органами для забезпечення легітимності та своєчасності виконання робіт;
- використовує страхування будівельно-монтажних робіт як механізм зниження фінансових ризиків.

В умовах повномасштабної війни та нестабільного зовнішнього середовища ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО » стикається з рядом критичних ризиків при реалізації інвестиційних проектів, зокрема пов'язаних із додатковими витратами, затримками виконання робіт, втратами прибутку, пошкодженням інфраструктури тощо. З

метою зниження впливу цих ризиків підприємство впроваджує систему пом'якшувальних заходів, які дозволяють мінімізувати негативні наслідки, забезпечити стабільність реалізації проєктів і зберегти інвестиційну привабливість.

У таблиці 2.3 яка представлена у додатку Б, зображені основні пом'якшувальні фактори, які застосовує компанія, їх зміст, переваги впровадження, очікуваний результат, а також конкретні приклади застосування на практиці. Такий підхід дозволяє системно управляти ризиками та ефективно адаптуватися до складних умов функціонування в період кризи.

Війна та супутні виклики суттєво ускладнили умови діяльності ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО», вимагаючи від компанії гнучкого, системного підходу до управління ризиками. Постійний аналіз змін у ринковому середовищі, посилення

40

контролю над основними ризиками, активне впровадження превентивних заходів та інноваційних підходів дозволяють компанії мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів та підтримувати стабільність бізнесу.

Ефективність реалізації стратегії управління ризиками забезпечує конкурентоспроможність ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО» на глобальному ринку агропродукції, дозволяючи адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі та зберігати лідерські позиції навіть у надзвичайно складних умовах.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АГРОХОЛДИНГУ «ЕНСЕЛКО АГРО» В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

3.1. Розробка конкурентних стратегій підприємства в глобальному середовищі

Конкурентна стратегія являє собою узгоджений напрямок розвитку підприємства, який реалізується в умовах динамічного ринкового середовища з метою формування стабільних і результативних конкурентних переваг. Вона охоплює методи ведення бізнесу, а також комплекс дій і управлінських рішень, спрямованих на залучення споживачів, забезпечення ефективної конкуренції та посилення позицій компанії на ринку. Вибір відповідної стратегії потребує її узгодженості із загальними цілями підприємства, наявності необхідних ресурсів і реальних умов для її впровадження.

В умовах динамічного розширення глобалізаційних процесів і посилення конкурентної боротьби на світовому ринку, питання забезпечення конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій набуває першочергового значення. Цей виклик є надзвичайно складним у контексті стратегічного управління і потребує системного підходу до вибору напрямів розвитку компанії. Вирішення цього завдання тісно пов'язане з інноваційним вектором, адже створення та зміцнення конкурентних переваг ТНК наразі переважно ґрунтується на впровадженні сучасних високотехнологічних, організаційних та інформаційних рішень.

Згідно з сучасними науковими підходами, інноваційна діяльність має бути ключовою стратегічною метою розвитку транснаціональної компанії. Управління інноваціями повинно стати основою стратегічного планування та реалізації проєктів, що дозволяє враховувати динаміку як зовнішнього, так і внутрішнього

середовища, а також підвищувати ефективність прийняття управлінських рішень для забезпечення довготривалих переваг на ринку.

Емпіричні дані свідчать, що чим вищий рівень технологічного оновлення та інноваційної активності в компанії, тим більш помітними стають її переваги в конкурентній боротьбі. У зв'язку з цим, інноваційна діяльність виступає не лише

засобом економічного зростання, а й базовим елементом зміцнення позицій підприємства в умовах мінливого глобального ринку. Як зазначають окремі автори, стратегічна інноваційна політика є інструментом досягнення головних цілей підприємства, пов'язаних зі стабільним розвитком, розширенням попиту та підвищенням економічної вартості компанії.

Транснаціональні корпорації дедалі частіше реалізують політику інноваційного зростання, що охоплює створення науково-дослідних підрозділів у різних країнах, поглинання інноваційно орієнтованих місцевих компаній, а також домінування на ринку інтелектуальних технологій. Сучасні ТНК демонструють симбіоз стратегічного та інноваційного менеджменту, орієнтуючись на безперервне створення нових продуктів, процесів і рішень, які сприяють довгостроковому зростанню їх ринкової капіталізації.

Побудова інноваційної стратегії має здійснюватися на кількох рівнях: корпоративному, бізнесовому та функціональному. На корпоративному рівні формуються загальні орієнтири інноваційного розвитку компанії, включаючи фінансове, організаційне та управлінське забезпечення. Діловий рівень передбачає створення конкурентних переваг шляхом впровадження новітніх технологій у продукцію та виробничі процеси. Функціональний рівень реалізує конкретні інноваційні дії у сферах наукових досліджень, маркетингу, персоналу та ІТ.

Кожен рівень інноваційної стратегії підпадає під вплив факторів, що формують загальну конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, стратегічне управління інноваційним розвитком дозволяє ТНК адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та одночасно зміцнювати свої конкурентні позиції.

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності компанії на основі інновацій можуть виступати: організаційні та управлінські інновації,

технологічні нововведення у виробництві, розвиток людського капіталу, модернізація ресурсного забезпечення та активне використання інструментів маркетингових інновацій. Всі ці елементи формують цілісну систему реагування підприємства на виклики глобального ринку та зміцнюють його конкурентну

стійкість

Таблиця 3.1 Напрями підвищення конкурентоспроможності ТНК на основі інновацій

Тип інновацій	Характеристика впливу
Організаційні	Оптимізація організаційної структури, підвищення адаптивності підприємства
Управлінські	Запровадження нових методів управління, стратегічного планування, KPI
Техніко-технологічні	Використання сучасного обладнання, цифрових рішень, автоматизація процесу
Виробничі	Поліпшення технологій вирощування, обробки та зберігання агропродукції
Соціальні	Розвиток персоналу, формування корпоративної культури
Ресурсні	Енергоефективність, оптимізація використання природних ресурсів
Маркетингові	Нові канали збуту, бренд-менеджмент, аналітика споживачів
Логістичні	Оптимізація ланцюгів постачання, впровадження транспортної аналітики
Інформаційно-комунікаційні	Впровадження ERP\CRM - систем, цифровий документообіг
Фінансові	Інновації у фінансовому плануванні, використання фінтех-рішень

Джерело: *сформовано автором*

Таким чином, стратегічне управління інноваційним розвитком транснаціональних корпорацій являє собою комплексну систему реалізації управлінських рішень, яка охоплює ключові сфери діяльності підприємства з фокусом на інноваційне оновлення. Основна мета цього процесу полягає у досягненні цілей довгострокового зростання, забезпеченні стійких конкурентних позицій на глобальних ринках, фінансовій стабільності, а також ефективному реагуванні на зміни зовнішнього середовища шляхом формування та реалізації

інноваційних стратегій.

Перспективні транснаціональні компанії, які прагнуть до збереження й посилення своїх ринкових позицій, мають спрямовувати зусилля на створення

44

нових продуктів або формування попиту на інноваційні рішення, розбудову корпоративної культури, орієнтованої на інноваційність, та стимулювання генерації знань всередині організації.

Ключовими засадами ефективного інноваційного розвитку повинні виступати системний підхід до впровадження нововведень, стабільні інвестиції у людський капітал, а також послідовна розробка і впровадження інноваційних рішень, які формують тривалі конкурентні переваги підприємства.

3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО» в умовах глобалізації

Сучасна економічна система функціонує в умовах підвищеної нестабільності, що спричинена впливом глобалізаційних процесів, політичної напруженості, економічних спадів та інших зовнішніх викликів. У таких обставинах стратегічну значущість набуває диверсифікація ринків реалізації продукції, яка дозволяє підприємствам зберігати стабільність функціонування, мінімізувати ризики та підвищувати результативність зовнішньоекономічної діяльності. Розширення присутності на нових ринках збуту створює умови для зростання прибутковості, підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку бізнесу.

Таблиця 3.2 Основні принципи розширення ринків збуту в умовах глобалізації

Принцип	Сутність та теоретичне обґрунтування
---------	--------------------------------------

Принцип мінімізації ризиків	Спрямований на зменшення залежності підприємства від окремих сегментів споживачів або ринків, що дозволяє зберігати стабільний дохід у разі зниження попиту.
Принцип адаптивності	Полягає у здатності підприємства гнучко пристосовуватись до змін культурного, політичного чи економічного середовища на нових ринках.

45

Принцип посилення конкурентоспроможності	Орієнтує компанію на здобуття нових переваг через інновації, покращену якість продукції, цінову політику або технологічні оновлення.
Принцип фінансової рівноваги	Передбачає стабілізацію фінансових потоків компанії шляхом географічної диверсифікації збуту та формування резервів для кризових ситуацій.
Принцип раціонального використання ресурсів	Базується на ефективному залученні наявних виробничих, логістичних та людських ресурсів під час освоєння нових ринків з метою оптимізації витрат.

Джерело: створено автором на основі [40, с.280]

Диверсифікація ринків збуту виступає одним із ключових елементів стратегічного управління підприємством, що полягає у розширенні географії продажів, освоєнні нових сегментів споживачів або трансформації існуючих каналів реалізації. Основна мета такого підходу полягає у зниженні залежності від окремого ринку, забезпеченні стабільності прибутковості, зменшенні впливу зовнішніх ризиків та зміцненні конкурентних позицій компанії.

Завдяки застосуванню диверсифікаційної стратегії підприємства отримують можливість адаптуватися до змін кон'юнктури – таких як спад попиту, коливання економічної активності, політична нестабільність або непередбачувані зміни регуляторної політики на окремих ринках.

До основних завдань диверсифікації належать:

- зменшення залежності від одного джерела збуту – вихід на альтернативні ринки дозволяє компенсувати втрати, пов'язані зі скороченням обсягів реалізації в традиційних сегментах;
- зростання обсягів реалізації та доходів – залучення нових споживачів та освоєння незаповнених ніш відкриває нові перспективи для масштабування бізнесу.
- зміцнення конкурентоспроможності – вихід на нові ринки дозволяє підвищити стійкість компанії до зовнішніх загроз і створює умови для формування нових конкурентних переваг;

46

- раціоналізація використання ресурсів – освоєння нових ринкових напрямів сприяє ефективнішому залученню виробничих, технологічних і людських ресурсів, дозволяючи адаптувати існуючу інфраструктуру до специфіки різних регіонів [39].

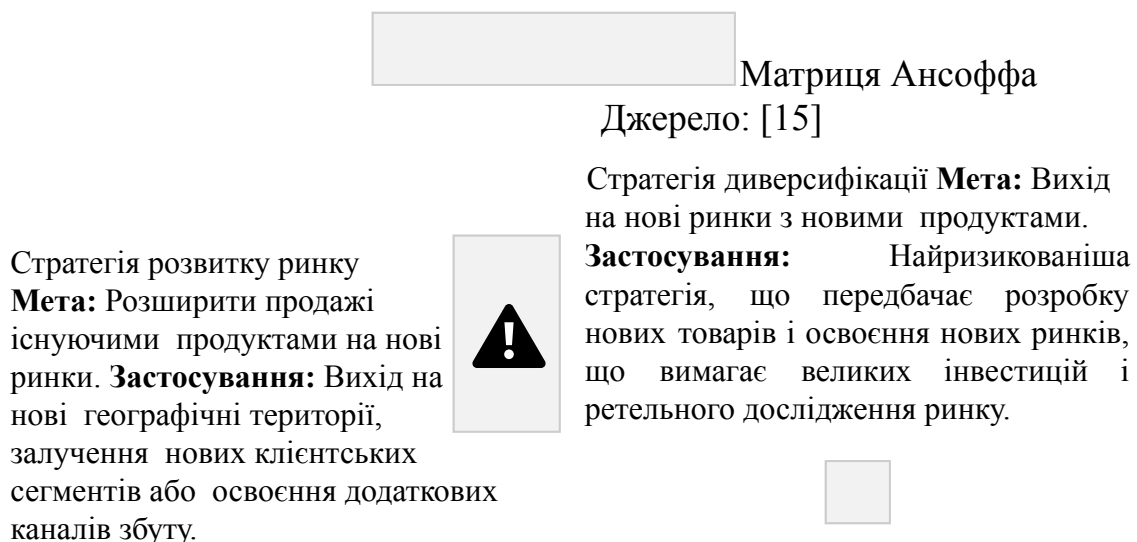


Рис. 3.1 Матриця Ансоффа

Для успішного розширення збутової діяльності на нові ринки надзвичайно важливо дотримуватися ключових принципів диверсифікації. У таблиці 3.4 наведено основні принципи, дотримання яких гарантує ефективну реалізацію стратегії диверсифікації. Розглянемо детальніше основні види диверсифікації ринків збуту, які торговельні підприємства можуть застосовувати залежно від власних стратегічних цілей та специфіки діяльності.

Географічна диверсифікація передбачає розширення бізнесу на нові території, які можуть бути як в межах однієї країни, так і на міжнародному рівні. Цей вид диверсифікації набув особливої актуальності в умовах сучасної глобалізації та активного розвитку міжнародної торгівлі. За допомогою географічної диверсифікації підприємства мають змогу суттєво знизити ризики, пов'язані з економічними, політичними чи соціальними змінами, що відбуваються у конкретних регіонах або країнах. Такий підхід є оптимальним для компаній, які

47

здатні масштабувати свою діяльність і прагнуть розширити клієнтську базу, охоплюючи нові території. Водночас географічна диверсифікація дає змогу скористатися перевагами нових ринків, наприклад, більш вигідними умовами виробництва або стабільнішою економічною ситуацією.

Таблиця 3.4

Основні принципи ефективної реалізації стратегії диверсифікації

№	Принцип	Опис
1	Ретельний аналіз ринку	Грунтовне дослідження попиту, конкурентів, бар'єрів входу та ризиків у нових сегментах.
2	Врахування власних ресурсів	Використання наявних сильних сторін компанії, технологій, кадрового потенціалу та фінансів.

3	Поступовість і поетапність	Поетапне впровадження нових напрямків для мінімізації ризиків і можливість коригувань.
4	Баланс між ризиком і прибутковістю	Забезпечення оптимального співвідношення між розширенням бізнесу та контролем збитків.
5	Інтеграція з існуючою стратегією	Нові напрямки мають доповнювати основну діяльність і посилювати конкурентні переваги.
6	Гнучкість і адаптивність	Стратегія повинна бути достатньо гнучкою для швидкої адаптації до змін ринку і технологій.
7	Контроль та оцінка ефективності	Постійний моніторинг результатів і використання KPI для коригування дій.
8	Залучення кваліфікованих кадрів	Наявність компетентної команди для реалізації нових проєктів та управління складними процесами.

Джерело: сформовано на основі [19]

Сегментна диверсифікація полягає у виході на нові сегменти ринку, які потребують відмінної від основної продукції або послуг. Це відкриває можливості для залучення нових категорій споживачів без суттєвої зміни основного бізнес напрямку. Підприємствам, які обирають цей шлях, важливо мати гнучкість у адаптації до потреб різних цільових аудиторій і вміти задовольняти специфічні вимоги кожного сегмента. Ця стратегія найкраще підходить для компаній із

48

міцними позиціями на ринку, які хочуть розширити асортимент або запропонувати нові продукти, не кардинально змінюючи бізнес-модель.

Продуктова диверсифікація означає збільшення асортименту товарів чи послуг, що дозволяє компаніям задовольнити потреби ширшого кола споживачів і підвищити доходи. Така стратегія є вигідною для підприємств, що прагнуть

посилити свою присутність на ринку, зберігаючи при цьому цільову аудиторію, але пропонуючи їй нові рішення. Продуктова диверсифікація допомагає ефективно використовувати наявні ресурси та технології для створення інноваційних товарів, що можуть стати популярними серед різних груп споживачів. Крім того, це дає змогу знизити ризики, пов'язані зі спадом попиту на основну продукцію, а також підтримувати інтерес до бренду.

Канальна диверсифікація передбачає розвиток нових каналів збуту, таких як інтернет-продажі, партнерські мережі чи дистриб'юторські системи. Завдяки цьому підприємства можуть значно розширити охоплення ринку та зробити продукцію доступнішою для широкої аудиторії. Цей вид диверсифікації набуває особливої ваги в сучасних умовах зростання популярності онлайн-торгівлі та зміни споживчих звичок. Компанії, що ще не використовують цифрові канали збуту, можуть суттєво підвищити свою присутність і конкурентоспроможність, впроваджуючи каналну диверсифікацію.

Важливо також врахувати стратегію проникнення на ринок, яка дозволяє ефективно виходити на нові ринки із вже існуючою продукцією або послугами. Ця стратегія є особливо актуальною для підприємств, які прагнуть мінімізувати ризики залежності від одного ринку та водночас швидко освоїти нові сегменти з мінімальними інвестиціями в адаптацію продуктів. Для вибору найбільш ефективних підходів до проникнення на ринок рекомендується застосовувати модель «Матриця Ансоффа» [26].

Для кращого розуміння важливості диверсифікації ринків слід підкреслити, що залежність підприємства від одного ринку значно підвищує його вразливість і ризики для фінансової стабільності. Зокрема, компанії, які зосереджені лише на одному ринку, схильні до впливу геополітичних змін, які можуть різко погіршити

їхню конкурентоспроможність і негативно вплинути на прибутковість. Наприклад, введення санкцій, зміни податкового законодавства чи політична нестабільність можуть спричинити значні коливання доходів і навіть призвести до збитків або втрати бізнесу. У разі погіршення політичної ситуації в одній країні підприємство

має можливість перенаправити ресурси на інші ринки з більш стабільною ситуацією, що допомагає зменшити ризики й зберегти безперервність бізнесу в умовах непередбачуваних зовнішніх чинників.

Крім того, орієнтація на один ринок обмежує здатність підприємства швидко адаптуватися до змін у конкурентному середовищі. Наприклад, поява нового конкурента, який пропонує більш вигідні умови або інноваційні продукти, може суттєво послабити позиції компанії на ринку. За даними досліджень Harvard Business Review, підприємства, що здійснюють диверсифікацію ринків, мають на 20-25% вищі шанси зберегти свою частку під час змін конкурентного середовища [47, с. 45-54].

Вихід на нові ринки також дає можливість компенсувати зниження попиту на основному ринку завдяки зростанню обсягів продажу на інших територіях. Цей механізм базується на теорії портфельного управління, згідно з якою диверсифікація географічної присутності дозволяє балансувати ризики, пов'язані з макроекономічними факторами, такими як економічний спад, зміни регуляторних вимог, коливання купівельної спроможності населення тощо. Крім того, вона дозволяє скористатися регіональними особливостями попиту, наприклад, сезонним спадом у країнах з низькою купівельною спроможністю, який може бути компенсований зростанням продажів у розвинених економіках.

Розширення на нові ринки також сприяє збереженню конкурентоспроможності підприємств і дає змогу адаптувати продукти відповідно до потреб і уподобань різних споживачів. Це створює додаткові можливості для впровадження інновацій та задоволення різноманітних запитів, що в цілому стимулює зростання компанії.

Проте, незважаючи на стратегічну важливість диверсифікації, процес виходу на нові ринки супроводжується значними викликами. По-перше, він потребує

значних фінансових вкладень, які можуть стати суттєвим тягарем для підприємства. Одним із головних джерел витрат є створення інфраструктури, що включає оренду або придбання комерційної нерухомості, облаштування

виробничих потужностей, закупівлю необхідного обладнання, а також найм і навчання персоналу. Для міжнародних компаній додатковими витратами є адаптація виробничих процесів до місцевих стандартів та регуляторних вимог.

Маркетингові складнощі пов'язані з необхідністю розробки локалізованих стратегій просування продукції. Компаніям часто доводиться не лише змінювати рекламні матеріали, а й адаптувати самі продукти відповідно до місцевих уподобань і вимог. Запуск нових маркетингових кампаній у нових регіонах потребує значних ресурсів, при цьому гарантії успішного попиту немає. Важливо враховувати унікальні особливості кожного ринку, де певні маркетингові канали можуть бути неефективними або навіть недоступними.

Не менш важливо враховувати вимоги місцевого законодавства, які стосуються податкової, трудової, екологічної політики, ліцензування та сертифікації продукції. Недотримання цих норм може призвести до значних штрафів і навіть заборони діяльності.

Культурні відмінності та мовний бар'єр є вагомими чинниками, що впливають на успішність виходу на новий ринок. Різниця у стилях комунікації, культурних нормах і діловому етикеті може спричинити непорозуміння і перешкоди у встановленні партнерських відносин. Володіння місцевою мовою є важливим для формування довіри серед партнерів і клієнтів.

Однією з основних проблем є також бюрократія, особливо в країнах із високим рівнем адміністративних бар'єрів, корупції та непрозорості у регулюванні, що значно ускладнює ведення бізнесу. Чим більше таких перешкод, тим складніше забезпечити стабільність і ефективність роботи компанії.

В умовах війни логістичні проблеми стають однією з найсерйозніших перешкод для диверсифікації збуту. Традиційні транспортні маршрути, що раніше були надійними, стають нестабільними через бойові дії, блокування доріг чи

політичні зміни. Це створює низку серйозних викликів для компаній, які прагнуть розширити присутність на нових ринках.

По-перше, нестабільність постачання викликає регулярні затримки або втрати товарів, що негативно впливає на своєчасність доставок і знижує довіру споживачів та партнерів. Без стабільних постачань неможливо ефективно працювати на нових ринках та підтримувати довготривалі партнерські відносини. По-друге, необхідність пошуку альтернативних маршрутів через непередбачуваність традиційних шляхів призводить до значного зростання логістичних витрат, що підвищує собівартість продукції і знижує її конкурентоспроможність. По-третє, порушення логістичних ланцюгів обмежує гнучкість підприємства і здатність швидко реагувати на зміни попиту, що ускладнює адаптацію до потреб клієнтів і зменшує ефективність виходу на нові ринки. До того ж, затримки та проблеми з доставкою можуть спричинити втрати репутації, особливо на нових ринках, де компанія тільки починає свою діяльність.

Диверсифікація ринків збуту є важливим стратегічним інструментом для підприємств, що дозволяє суттєво знизити залежність від окремих ринків, мінімізувати бізнес-ризики та забезпечити стійкий розвиток навіть в умовах економічної нестабільності. Для компанії ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО», яка працює в умовах викликів, пов'язаних із війною та глобальними економічними кризами, розширення географії збуту та залучення нових споживчих сегментів є критичними факторами для збереження довгострокової життєздатності та підтримки конкурентних позицій на світовому ринку.

Перспективи подальших досліджень у сфері диверсифікації ринків збуту включають вивчення нових моделей ринкової поведінки та стратегій, зокрема інтеграцію цифрових технологій і інновацій у логістичні, маркетингові та управлінські процеси. Важливим напрямом є також аналіз впливу державної політики, міжнародних економічних відносин та глобальних кризових явищ на механізми диверсифікації.

Особливу увагу слід приділяти сталому розвитку та екологічній відповідальності в рамках диверсифікаційних стратегій, а також адаптації до змін

аспектів відкриває нові можливості для розширення міжнародної присутності компанії ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО» і створює передумови для стабільного та ефективного розвитку в умовах глобальної економічної нестабільності.

Удосконалення фінансових стратегій ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО» є ключовим фактором для забезпечення подальшого розвитку компанії та її здатності адаптуватися до швидких змін глобального ринкового середовища. Необхідно звернути увагу на низку пріоритетних напрямків, які сприятимуть зміцненню фінансової стабільності, зниженню ризиків та підтримці сталого розвитку підприємства.

Передусім, слід зосередитися на оптимізації капітальної структури компанії. Важливо провести ґрунтовний аналіз існуючого співвідношення власного та позикового капіталу, а також розглянути варіанти його поліпшення. Зокрема, можливе збільшення частки власного капіталу за рахунок реінвестування прибутку або залучення додаткових інвестицій від акціонерів. При цьому важливо підтримувати раціональний рівень боргового навантаження, що дасть змогу ефективно фінансувати поточну діяльність та інвестиційні проєкти. Регулярний моніторинг вартості капіталу та забезпечення оптимальної структури фінансування є необхідними для мінімізації витрат на залучення ресурсів і зниження фінансових ризиків [57].

Крім того, компанії доцільно активізувати застосування інструментів фінансового планування для більш точного прогнозування грошових потоків і управління ліквідністю. Ефективне регулювання руху коштів дозволить оперативно реагувати на зміни у операційному та інвестиційному середовищі, а також гарантуватиме наявність достатніх ресурсів для покриття поточних та запланованих витрат. Використання сучасних інформаційних систем і програмних продуктів для управління фінансами може значно підвищити ефективність цих процесів.

Також важливо приділити увагу зниженню витрат через впровадження новітніх технологій і оптимізацію виробничих процесів. Це може бути

автоматизація ключових операцій, застосування енергоефективного обладнання та впровадження систем контролю якості. Підвищення операційної ефективності сприятиме не лише скороченню витрат, а й зростанню загальної продуктивності підприємства.

У сфері управління ризиками необхідно систематично здійснювати ідентифікацію, оцінку та контроль потенційних загроз, які можуть негативно вплинути на діяльність «ЕНСЕЛКО АГРО». Розробка та впровадження дієвих заходів щодо мінімізації ризиків є невід'ємною складовою цієї роботи. Зокрема, використання фінансових інструментів хеджування (форварди, ф'ючерси, опціони) дозволяє захиститися від коливань цін на сировину і готову продукцію. Не менш важливим є страхування від природних стихійних явищ, таких як посуха, повені чи градобиття, що можуть суттєво зашкодити агровиробництву. Також доцільно диверсифікувати джерела постачання сировини та ринки збуту, що зменшує ризик залежності від окремих контрагентів.

Якщо ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО» у найближчі 3-5 років послідовно впровадить рекомендації щодо оптимізації фінансової структури, диверсифікації ринків збуту, інноваційного розвитку та управління ризиками, це дозволить досягти таких ключових результатів:

1. Покращення фінансової стабільності та рентабельності

- Оптимізація капітальної структури зменшить середньозважену вартість капіталу на 1,5-2,0 п.п., що забезпечить економію фінансових витрат приблизно на 15-20 млн USD на рік.

- Збільшення частки власного капіталу до 40-45% дозволить знизити боргове навантаження, що полегшить доступ до нових інвестицій і зменшить ризики неплатоспроможності.

- Прогнозується підвищення операційної маржі на 3-5% за рахунок більш ефективного управління витратами та інвестицій в автоматизацію.

2. Розширення ринкової присутності та зниження ризиків

- Географічна диверсифікація дозволить збільшити експортні поставки на 25-30% протягом наступних 5 років, відкривши нові ринки в ЄС, Азії та Північній Америці.

- Мінімізація залежності від окремих регіонів знизить валютні та політичні ризики, що потенційно зменшить волатильність доходів на 10-15%.
- Очікується зростання частки доходів від нових ринків із нинішніх 15% до 40% у 2029 році.

3. Інновації та цифрова трансформація

- Інвестиції в цифрові технології (ERP-системи, Big Data, IoT) сприятимуть автоматизації 60-70% операційних процесів, що знизить операційні витрати на 10-12%.

- Покращення точності прогнозування врожайності та оптимізації ланцюгів поставок підвищить продуктивність агровиробництва на 8-10%.
- Впровадження нових технологій забезпечить зниження втрат під час зберігання та транспортування продукції на 5-7%.

4. Ефективне управління ризиками

- Впровадження системи управління ризиками дозволить швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та зменшити негативний вплив форс мажорних обставин, що сприятиме зниженню фінансових втрат на 20-25%.

- Страхування ключових активів і процесів підвищить фінансову захищеність компанії.

- Регулярний моніторинг і аудит діяльності дозволить уникнути понаднормативних витрат та покращить прозорість управління

В додатку В детально розглянемо таблицю аналізу прогнозованих показників ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО» на 2029 рік. Загалом ці зміни дозволять ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО» не лише зберегти лідерські позиції на українському аграрному ринку, а й зміцнити свою присутність на міжнародних ринках. В умовах посилення глобальної конкуренції, адаптація до нових викликів через цифрову трансформацію, ефективне управління капіталом та стратегічну гнучкість є запорукою довгострокового успіху компанії.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних засад глобалізації, особливостей її впливу на функціонування підприємств, а також практичний аналіз діяльності ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО» в умовах глобалізованого ринку. На основі проведеного аналізу сформульовано такі основні висновки та пропозиції:

1. Проаналізовано економічну сутність і ключові характеристики глобалізаційних процесів, що охоплюють інтеграцію фінансових ринків, трансформацію міжнародної торгівлі, уніфікацію стандартів та підвищення мобільності капіталів і технологій. Визначено, що глобалізація значно розширює можливості підприємств, водночас посилюючи ризики та конкуренцію.

2. Розглянуто основні теоретичні підходи до визначення природи глобалізації, її етапи та суперечності. Доведено, що глобалізація, хоч і сприяє економічному зростанню, водночас поглиблює соціально-економічну нерівність та вимагає від підприємств стратегічної гнучкості.

3. Досліджено загальні наслідки глобалізації для бізнесу, зокрема в контексті фінансових потоків, інноваційного розвитку, трансформації логістичних ланцюгів та цифровізації. Підприємства, які ефективно реагують на глобальні виклики, отримують суттєві конкурентні переваги.

4. Проведено характеристику діяльності ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО» як одного з найбільших агропромислових операторів України, проаналізовано його організаційну структуру, основні напрями діяльності, виробничі та експортні потужності, фінансові показники та етапи розвитку. Встановлено, що компанія успішно реалізує глобальні практики інтеграції на міжнародних ринках.

5. Визначено, що глобалізація чинить як позитивний, так і негативний вплив на діяльність ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО». До позитивних ефектів належать розширення ринків збуту, залучення іноземних інвестицій,

підвищення ефективності за рахунок впровадження сучасних технологій. Водночас компанія зіштовхується з такими загрозами, як волатильність цін, логістичні труднощі, зміна регуляторних норм та загрози політичної нестабільності..

6. Запропоновано впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) як інструменту контролю та моніторингу фінансових результатів компанії. Систематичний підхід до управління витратами, рентабельністю та борговим навантаженням сприятиме досягненню фінансової стійкості підприємства.

7. Наголошено на важливості формування корпоративної культури, орієнтованої на відповідальне використання ресурсів, фінансову дисципліну та залучення персоналу до процесів підвищення ефективності діяльності.

8. Підкреслено важливість взаємодії компанії з державними структурами, участі в аграрній політиці та використання програм підтримки, які можуть зміцнити її позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що адаптація ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО» до умов глобалізованого ринку вимагає комплексного підходу до управління, де поєднуються фінансова гнучкість, стратегічне планування, екологічна відповідальність та ефективне використання глобальних можливостей. Реалізація запропонованих заходів дозволить компанії забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і сприяти сталому розвитку аграрного сектору України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт про стан аграрного сектору України у 2023 році. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Київ: Мінагрополітики, 2024. 124 с.
2. Alkharafi N., Alsabah M. Globalization: An Overview of Its Main Characteristics and Types Economies. 2025. № 13(4). С. 91–110. 3. Андрієць І. П., Пономаренко Г. В. Інноваційні аспекти аграрної логістики : монографія. Київ : НААН, 2023. 198 с.
4. Бауман З. Побічні наслідки: соціальна нерівність у глобальну епоху, пер. з англ. А. Іваненко. Київ: Літопис, 2013. 256 с.
5. Білоцерківець, В. В., Завгородня, О. О., Золотарьова, О. В. та ін. Сучасна міжнародна економіка: підручник . За ред. В. М. Тарасевича. Дніпро: ПБП «Економіка», 2019. Розділ «Сучасна міжнародна економіка та глобалізація економічного розвитку», с. 20–22.
6. Бобровський О. І. Глобалізація та сучасна економічна нестабільність: 2022. № 7. С. 45–52.
7. Брік Д. М., Макгілл А. С. Управління фінансами підприємств: теорія та практика Київ : Видавництво «КНЕУ», 2019. 450 с. 8. Бутко М. П., Семенов

В. Ф. Вплив транснаціональних корпорацій на національну економіку в умовах глобалізації. М. П. Бутко, В. Ф. Семенов. *Економіка та суспільство*. 2021. № 5. С. 112–120.

9. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Company, 2014. – 320 с.

10. Bunge Ukraine. Звіт про сталий розвиток компанії за 2022 рік. Київ, 2023. 42 с.

58

11. Дудар Т. Г. Глобальна економіка : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2019. – 288 с.

12. Greenblatt, J. Diversification: Creating value for shareholders J. Greenblatt. *Harvard Business Review*. 2021. Vol. 99, No. 2. P. 60–70. URL: <https://hbr.org/2021/03/how-to-create-shareholder-value>

13. Johnson, W. H. A. *Managing Global Strategy: Developing an Effective Strategy in International Business*. London : Routledge, 2021. 186 p. URL: <https://www.routledge.com>

14. E-International Relations. TNCs, State Capacity and Development in Nigeria. 2022. URL: <https://www.e-ir.info>

15. Gereffi G. *Global Value Chains and Development: Redefining the Contours of 21st Century Capitalism*. Cambridge : Cambridge University Press, 2023. 528 p.

16. Герасимчук В. М. Ризик-менеджмент: теорія та практика. В. М. Герасимчук. Львів : Видавництво ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 310 с. 17. Goldin I. *The Butterfly Defect: How Globalization Creates Systemic Risk and What to Do About It*. Princeton : Princeton University Press, 2014. 304 p.

18. Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regnér P. *Exploring Strategy: Text and Cases*. G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regnér. 13th ed. Harlow : Pearson, 2023. 792 p.

19. Zeihan P. The End of the World Is Just the Beginning: Mapping the Collapse of Globalization. New York: Harper Business, 2022. 481 с. 20. Intellectual challenges to economic globalism [ред. Р. Дяконс, Д. Лук'яненко]. Рига : Baltija Publishing, 2020. 412 с.

21. Іванов І. О. Глобальний бізнес: теорія та практика. І. О. Іванов. Київ : Видавництво «Наука», 2021. 312 с.

22. Кассон М. Розвиток глобальних мереж доданої вартості як фактор конкурентоспроможності ТНК. М. Кассон. Економіка і прогнозування. 2019. № 2. С. 90–97.

59

23. Козак Ю. Г., Білорус О. Г., Світличний О. П. Світова економіка і міжнародні економічні відносини : К. : Центр учбової літератури, 2018. 472 с.

24. Козак О. П. Управління ризиками в підприємницькій діяльності. Львів : Видавництво ЛНУ, 2017. 256 с.

25. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. Київ; Видавничий дім «Освіта», 2019. 720 с.

26. Кравченко А. І. Соціологія глобалізації. Київ, 2010. 304 с. 27. Енселко Агро: офіційна інформація на сайті YouControl URL: <https://youcontrol.com.ua/>

28. Quino Helper. Impact of Globalization on Businesses. URL: <https://quinohelper.com/globalization-impact>

29. Мельник Т. М. Глобалізація: сутність, форми, наслідки : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 240 с.

30. Месель-Веселяк В. Я. Економіка аграрного сектора України. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 288 с.

31. Міжнародний валютний фонд. Глобалізація: загроза чи можливість? Вашингтон : МВФ, 2000. 30 с.

32. Міністерство економіки України. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: аналіз і рекомендації. Київ, 2024. 120 с. 33. О'Рейлі Р. Протоглобалізація: історія та економіка. К. : Видавництво, 2014. 150 с.

34. Олсен М. Глобалізація: історія та сучасність. Київ, 2012. 320 с. 35. Онищенко С. В. та ін. Соціальна та економічна безпека України в умовах глобалізації : монографія. Полтава : ПолтНТУ, 2022. 375 с. 36. Перлмуттер Г. Модель EPRG у міжнародному менеджменті. Говард Перлмуттер. Вісник міжнародного бізнесу. 2020. № 3. С. 15–29. 37. Петренко В. М. Диверсифікація ринків як інструмент зниження ризиків підприємств. В. М. Петренко. Вісник Київського національного університету. Серія: Економіка. 2021. Вип. 45. С. 105–114.

60

38. Ругман А. М., Вербеке А. International Business. 6th ed. Pearson Education, 2021. 620 p.

39. Саблук П. Т., Юрчишин В. В., Білоус О. І. Аграрна економіка: теорія, практика та політика. Київ: ІАЕ, 2021. 472 с.

40. Савчук І. М. Логістика і управління ланцюгами постачань. Київ: Наука і освіта, 2019. 280 с.

41. Світличний О. П. Глобалізація: економічний, соціальний та культурний виміри. К. : Видавництво, 2015. 300 с. (с. 96.)

42. Сільське господарство України 2023 : статистичний збірник Державна служба статистики України. Київ : Держстат України, 2024. 264 с.

43. Семенченко А. І. Теорія глобалізації Київ : Наука, 2018. 210 с. 44. Сучасна економіка : підручник. Розділ «Феномен глобалізації». 2005. С. 43–44.

45. Стратегії управління ризиками у будівництві : навч. посіб. За ред. П. І. Шевченка. Київ : Будівельник, 2021. 400 с.

46. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки на період до 2030 року. Київ : Міністерство аграрної політики України, 2020. 48 с. 47. Steger M. Globalization: A Very Short Introduction. Oxford : Oxford University Press, 2017. С. 20–45.

48. ТОВ «Енселко Агро»: виробничі потужності, стратегія розвитку та зв'язки з Bunge URL: <https://latifundist.com/kompanii/215-enselko-agro> 49.

Theories of International Business: Global Integration Processes. Amsterdam : Studeersnel (Університет Амстердама), 2017. С. 112–113. 50. Українська Аграрна Конфедерація. Аналіз аграрного ринку України 2022. Українська Аграрна Конфедерація. URL: <https://uagro.org.ua/> 51. Forbes.ua. Рейтинги найкращих роботодавців та аналітика аграрного сектору України. URL: <https://forbes.ua/>.

52. FasterCapital. Globalization Effects: Business Risk and Financial Integration 2024. URL: <https://www.fastercapital.com>

61

53. Friedman T. L. The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005. 134 с.

54. Vahlne J.-E., Johanson J. The Uppsala model: networks and micro foundations. Journal of International Business Studies. 2020.

55. Wikipedia contributors. Dimensions of globalization; Political globalization2025.URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Dimensions_of_globalization

56. Хомяк В. В. Управління проєктами: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 320 с.

57. Hill, Charles W. L. *International Business: Competing in the Global Marketplace*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2014. 58. Чабан, А. Я., Чабан, Ю. О. *Глобалізація як феномен сучасної епохи*. Київ: Академія, 2016.

59. Шевченко О. В. Глобалізація як історична закономірність: інтеграційні та дезінтеграційні виміри. Глобальні та національні проблеми економіки. 2020. № 38. С. 130–136.

