

А. Р. Дунська,
д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту, Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: 0000-0002-8623-4507

Д. І. Антоненко,
здобувач освітнього ступеня "магістр", спеціальність "Менеджмент міжнародного бізнесу",
Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: 0000-0003-3231-5341

DOI: 10.32702/2306-6806.2020.11.19

СЦЕНАРНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ

A. Dunska,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
D. Antonenko,
Master degree in Field of Science of "Management of international business",
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

SCENARIO PLANNING OF THE DEVELOPMENT OF THE INTERNATIONAL ACTIVITY
OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF UNSTABLE MARKET CONDITIONS

У статті розглянуто особливості управління розвитком міжнародної діяльності українських підприємств-виробників сухого знежиреного молока в умовах нестабільної кон'юнктури ринку. У ході дослідження було виявлено, що для ефективного управління та забезпечення сталого розвитку підприємства необхідним є розробка адаптивної стратегії міжнародної діяльності підприємства, що забезпечує вчасне реагування на зміни та успішну адаптацію до нових умов бізнес-середовища. Було визначено, що для розробки гнучкої стратегії розвитку доцільним є застосування методики сценарного планування. На основі аналізу бізнес-середовища підприємств-виробників сухого знежиреного молока — світового та українського ринку молока, виявлено основні фактори (драйвери), що характеризуються високим ступенем невизначеності, зміна яких може вплинути на розвиток міжнародної діяльності підприємств. Сформовано три сценарії розвитку, що можуть бути використані підприємствами-виробниками сухого знежиреного молока для подальшого дослідження та прийняття стратегічних управлінських рішень у процесі управління розвитком міжнародної діяльності підприємства.

The article considers the peculiarities of managing the development of international activities of Ukrainian enterprises producing skimmed milk powder in the conditions of market instability. The study found that for effective management and sustainable development of the enterprise it is necessary to develop an adaptive strategy of international activities of the enterprise, which provides timely response to change and successful adaptation to new business environment. It was determined that for the development of a flexible development strategy it is advisable to use the methodology of scenario planning, which involves the development of several scenarios for the development of international activities of the enterprise. This is due to the availability of alternative choices, which allows managers to look at possible development options from different points of view, predict the future impact of unpredictable environments and assess the likely consequences of choosing a scenario in developing a strategy for international activities.

To describe the scenarios, the study formed a list of the main contextual factors that are characterized by a high degree of uncertainty and affect the competitiveness of Ukrainian enterprises exporting skimmed milk powder. Thus, based on the analysis of the business environment of enterprises producing skimmed milk powder — the world and Ukrainian milk market, the main factors (drivers) are characterized by a high degree of uncertainty, the change of which may affect the development of the foreign activity of enterprises.

Three scenarios were developed that can be used by enterprises producing skimmed milk powder for further research and strategic management decisions in the process of managing the development of international

activities of the enterprise. Also, the developed scenarios can be used by the company to identify early warning signals, form the best strategic options, as well as assess the risk profile or profit of each option given the level of uncertainty. Further studies of the economic feasibility of the proposed scenarios, taking into account the analysis of indicators of the internal environment of the enterprise, will form not only qualitative but also the quantitative description of scenarios and give an opportunity to develop an adaptive strategy for international activities based on the characteristics of its business. This approach will ensure the readiness of the company and the speed of reaction to changes in the world milk market, which in turn will strengthen the competitive position and increase the efficiency of the company's export performance.

Ключові слова: міжнародна діяльність підприємства, розвиток, невизначеність, сценарне планування, зміни, ринок молока.

Key words: International activity of the enterprise, development, uncertainty, scenario planning, changes, milk market.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Непрогнозовані виклики у міжнародному середовищі, з якими стикнулася переважна більшість підприємств, потребують пошуку відповідних управлінських заходів, які б надали можливість дещо знизити невизначеність зовнішнього середовища та забезпечити досягнення тих цілей, які ставлять собі підприємства для забезпечення розвитку міжнародної діяльності та ефективності торгових операцій на зовнішніх ринках. Очевидно, що такі заходи мають враховувати специфіку галузі, у якій функціонує підприємство, характер міжнародної діяльності підприємства та особливості продукту, який є предметом зовнішньоторгових операцій, оскільки саме ці параметри визначають кон'юнктуру товарних ринків. Тому варто досліджувати ті товарні позиції, ринкова кон'юнктура яких відзначається суттєвим рівнем невизначеності та нестабільності. Одним із таких товарів в структурі експортних поставок України є сухе знежирене молоко (СЗМ), світовий ринок якого відзначається високим рівнем нестабільності, оскільки залежить від низки непередбачуваних факторів, що впливають на рівень попиту й ціну. Втім, саме ціна є тим ключовим фактором, від якого залежить ефективність експорту сировинної молочної продукції на ринки В2В (сухе знежирене молоко не є продуктом кінцевого споживання, а використовується для подальшої переробки в харчовій промисловості). Отже, високий рівень нестабільності кон'юнктури світового ринку молока ускладнює процес планування сталого розвитку міжнародної діяльності українських підприємств, що реалізують молочну продукцію на іноземних ринках.

Окреслена проблема розвитку сучасних українських підприємств-виробників молочної продукції може бути вирішена шляхом розробки гнучких та адаптивних стратегій розвитку міжнародної діяльності, які дають можливість залишатися конкурентоспроможними на глобальних ринках у довгостроковій перспективі в складно передбачуваних умовах бізнес-середовища.

Існують різні методики планування розвитку міжнародної діяльності підприємств, що базуються на статистичних методах, методах факторного аналізу, економіко-математичному моделюванні, прогнозуванні. Але в умовах нестабільної кон'юнктури ринку постає необхідність пошуку організаційно-економічних інструментів, які дають змогу керувати розвитком міжнародної діяльності підприємств молочної галузі при високому ступені невизначеності. До таких інструментів відноситься методологія сценарного планування, яка дає змогу визначити імовірні ризики й підготуватися до кількох можливих варіантів майбутнього та перетворити існуючі загрози на нові можливості.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання методології сценарного підходу, побудови сценаріїв представлені в теоретичних і прикладних розробках провідних вітчизняних і закордонних фахівців, у тому числі в роботах М.З. Згуровського [1],

М.О. Кизима [2], П. Шумейкера [3], Р. Раміреза та А. Вілкінсона [4] й інших. Однак поза увагою вчених залишились питання застосування інструментів сценарного планування розвитку при здійсненні міжнародної діяльності підприємств.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження кон'юнктурних параметрів світового та українського ринків сухого знежиреного молока; обґрунтування доцільності та практичне застосування методики сценарного планування для розробки сценаріїв розвитку міжнародної діяльності українських підприємств-експортерів сухого знежиреного молока.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Привабливість сухого молока серед споживачів обумовлена довгим терміном його придатності при збереженні усіх природніх властивостей молока, таких як смак, колір, розчинність та харчова цінність, що досягається завдяки специфіці технології виробництва цього продукту, яка ґрунтується на зневодненні молока за допомогою численних процесів сушіння, поки воно не стане порошком. Водночас порошок має такий самий поживний профіль і корисність, як рідке молоко, а тому має широке застосування в подальшому виробництві готових продуктів харчування, що у свою чергу зумовлює зростання світового ринку сухого молока.

Ефективність міжнародної діяльності підприємств-виробників сухого знежиреного молока залежить від низки факторів, які визначають успішність пошуку іноземних ринків збуту та стабільність експортних поставок закордон, а саме:

- сезонність світового ринку молока;
 - погодні та екологічні умови, що впливають на кількість та якість надою молока;
 - демографічні показники;
 - географія експорту, що визначає логістичні витрати;
 - геополітичні та економічні аспекти в світі, що впливають на ринок молока (експортні та імпорتنі політики країн: обсяг квот та державних інтервенцій на закупівлю СЗМ закордоном, наявність ембарго в певних країнах; державна підтримка розвитку молочної галузі різних країн-виробників молочної продукції; укладення багатонаціональних угод у рамках СОТ);
 - кількість поголів'я корів та умов для їх якісного утримування та вигодовування;
 - розвиток НТП в агросфері, що допомагає скоротити залежність молочної галузі від погодних умов;
 - загальносвітові тенденції у сфері дієтології;
- Усі вищепераховані фактори впливають на головний чинник формування конкурентоспроможності СЗМ — ціну за 1 тону (рис. 1). Оскільки якість даного виду молочної продукції є стандартизованою, що пояснюється його використанням у подальшій переробці в харчовій промисловості.

Дослідження динаміки зміни ціни за 1 тону СЗМ ключових гравців ринку СЗМ у світі — ЄС (Німеччина), США та Океанії (Нова Зеландія та Австралія), що представлено на рисунку 1, дає можливість стверджувати, що світовому ринку СЗМ властиві нестабільність та складність прогнозування цінових коливань.

Попри значні коливання цін на молочну продукцію, зокрема СЗМ, експерти молочної галузі стверджують, що світовий ринок молока стійкий до криз. Протягом 2019—2020 році виробництво СЗМ в Європі та США збільшувалось. Однак попит на різні види молочні продукти зміщується, і важко передбачити, які саме обсяги тих чи інших молочних продуктів будуть затребувані в майбутніх періодах [6].

Виробництво молочної продукції в Україні за січень — серпень 2020 року скоротилося на 3% (-45 тис. тонн) проти аналогічного періоду торік — до 1,33 млн тонн. Як зазначають в Асоціації виробників молока [7]: "Виробництво основних біржових молочних товарів, зокрема СЗМ, що реалізуються на зовнішніх ринках, має різнонаправлену динаміку. Зокрема, сухого знежиреного молока у поточному році вироблено на 4,3% більше, ніж у 2019 році (у 2020 році виготовлено 28,2 тис. т СЗМ). Попри відчутний дефіцит молока, який відмічається протягом останніх двох років в Україні, впродовж року, навіть попри карантинні обмеження, українські підприємства демонструють ріст виробництва СЗМ, що зумовлено тимчасовим надлишком молока, який з'явився в результаті активного падіння попиту на інші молочні продукти". Однак попри позитивну тенденцію обсягів виробництва СЗМ в Україні, українські виробники протягом останніх трьох років скорочували експорт СЗМ за кордон, що зумовлено нестабільною державною підтримкою експортної діяльності виробників молочної продукції в Україні та загальними тенденціями ринку молока в Україні: скорочення кількості поголів'я та зменшення обсягів надою молока.

На відміну від вищеописаних загальних тенденцій українського ринку СЗМ, загалом попит на молочну продукцію в Україні та світі зростає. Оскільки кількість населення та урбанізація мають тренд до зростання, зростає також і потреба в доступі до якісної натуральної молочної продукції. Однак варто зазначити, що попри популярність рослинного молока протягом останніх років, воно не зможе повністю замінити продукти харчування на основі коров'ячого.

Отже, кон'юнктура світового ринку молока хоча й характеризується високим рівнем невизначеності, однак демонструє позитивні світові тенденції щодо зростання попиту на якісну молочну продукцію. Це спонукає українських виробників та експортерів СЗМ шукати нові шляхи розвитку міжнародної діяльності. Найдоцільнішим в умовах нестабільності зовнішнього середовища вважається формування гнучкої та адаптивної стратегії міжнародної діяльності підприємства, яка забезпечить готовність до змін та вчасну реакцію, що зможе стати запорукою сталого розвитку показників ефектив-

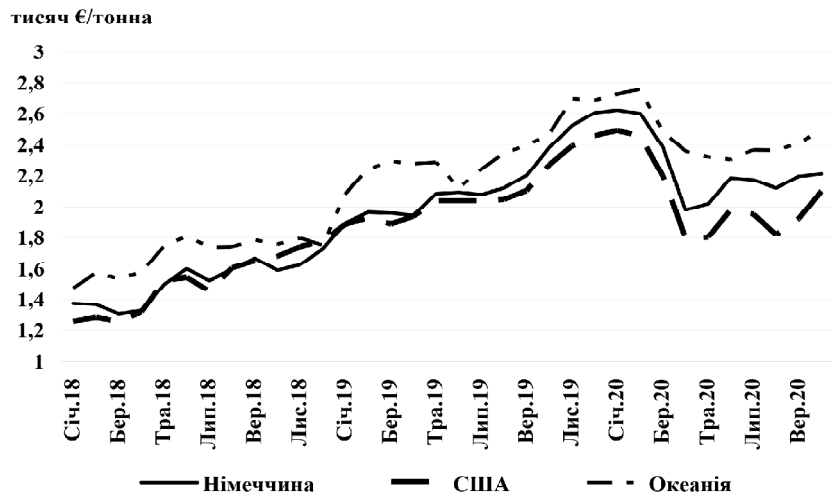


Рис. 1. Коливання ціни за 1 тону СЗМ на ринках Німеччини, США та Океанії 2018—2020 року

Примітка: ціни вказані без ПДВ, на умовах FOB франко-завод.
Джерело: складено на основі статистичних даних [5].

ності зовнішньо-економічної діяльності підприємства. Як було зазначено у попередніх наших дослідженнях [8], шляхом вирішення цього завдання може стати перехід до сценарного планування, яке дозволяє організації визначити ключові внутрішні та зовнішні чинники, які сприятимуть розвитку підприємства та розробити стратегії щодо кожного варіанту розвитку подій у майбутньому.

Сценарії — це набір прикладів і можливих варіантів майбутнього, необхідних для побудови стратегій для ухвалення майбутніх рішень менеджментом компанії. Сценарії містять в основному якісний опис, але й використовуються окремі кількісні оцінки для визначення найбільш імовірних сценаріїв розвитку. Кожен сценарій описує те, як різні елементи можуть взаємодіяти за певних умов. І хоча межі сценарію часом можуть бути нечіткими, спроба розробити детальний та реалістичний опис майбутнього може спрямувати увагу компанії на аспекти, які вона раніше не помічала. Наприклад, використовуючи підхід Оксфорда [4] до планування сценаріїв, важливо розрізнити безпосередніх суб'єктів, із якими ведеться бізнес (транзакційне середовище) та ризоманітні фактори у більшому контекстальному середовищі (рис. 2). Контекстуальні фактори перебувають поза впливом організації. Сценарне планування в цьому випадку полягає передусім у дослідженні того, як контекстуальні фактори можуть вплинути на організацію.



Рис. 2. Роль контекстного середовища в сценарному плануванні за методологією Оксфорда

Джерело: складено авторами на основі [4].

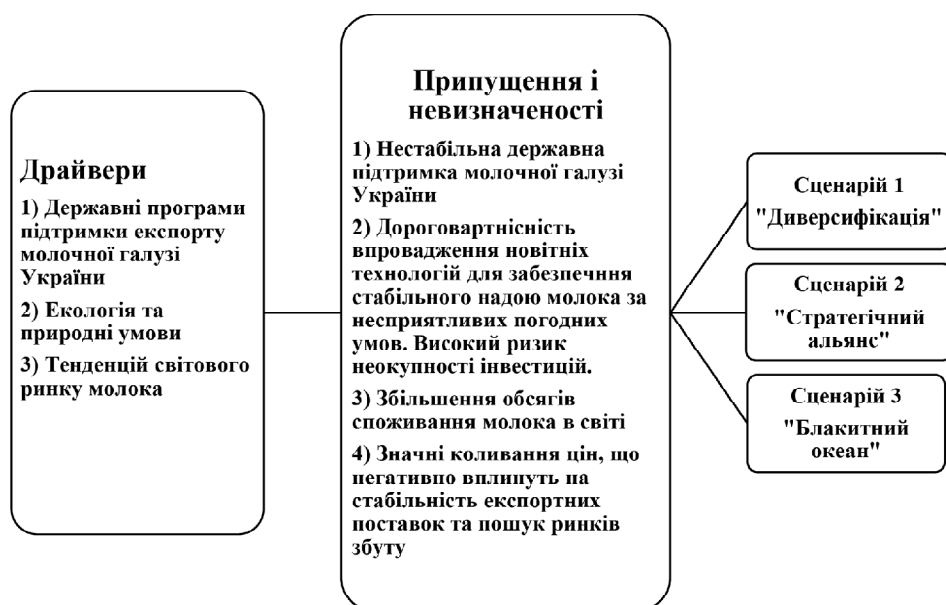


Рис. 3. Сценарії розвитку міжнародної діяльності підприємств-виробників СЗМ на основі серії драйверів та припущень

Джерело: авторська розробка.

Сценарії за підходом Оксфорда мають розроблятися шляхом комбінування контекстуальних факторів (особливо тих, які є менш відомими та більш невизначеними). Кожен сценарій базуватиметься на унікальній комбінації саме контекстуальних факторів.

Отже, необхідність написання не одного, а декількох сценаріїв розвитку міжнародної діяльності підприємства пояснюється наявністю альтернативності вибору, що дає можливість керівникам організації поглянути на можливі варіанти розвитку з різних точок зору, спрогнозувати майбутній вплив непередбачуваного зовнішнього середовища та оцінити ймовірні наслідки вибору того чи іншого сценарію при формуванні стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства.

Для запровадження сценарного планування розвитку міжнародної діяльності підприємств-виробників СЗМ ми пропонуємо застосувати методика "Конус правдоподібності" [1]. За допомогою цієї методики розробляються сценарії на основі застосування серії драйверів і припущень — контекстуальних факторів, які були визначені попередньо на основі аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємств-виробників СЗМ.

Для опису сценаріїв у ході дослідження було сформовано перелік основних контекстуальних факторів, що характеризуються високим ступенем невизначеності та

середовища функціонування підприємств-виробників СЗМ, було розроблено 3 імовірних сценаріїв розвитку міжнародної діяльності підприємств. Першим доцільним сценарієм розвитку є диверсифікація міжнародної діяльності, а саме розширення лінійки експортної продукції, каналів збуту та ринків збуту. На основі дослідження властивостей СЗМ та тенденцій світового ринку молока, ми вважаємо доцільним для підприємств експортувати не тільки СЗМ як сировину, а й як молочний продукт кінцевого споживання, фасованого в упаковку для реалізації кінцевому споживачу. Таким чином підприємство матиме змогу конкурувати не тільки за ціною, а й за якістю продукту, зменшуючи ризики залежності лише від цінової конкуренції, а також розширюючи можливість для пошуку нових ринків збуту. Сценарій "Стратегічний альянс" передбачає кооперацію з іншими українськими підприємствами — виробниками СЗМ, що забезпечить ефективніше використання виробничих потужностей, зниження ризику залежності від погодних умов та відповідно досягнення кращого економічного ефекту від збільшення обсягів експорту СЗМ на іноземні ринки.

Наразі розроблені сценаріїв описували можливі майбутні шляхи розвитку міжнародної діяльності підприємства, які базуються на виявлених тенденціях зовнішнього середовища. Однак, оскільки на світовому ринку СЗМ сьогодні переважає цінова конкуренція, ймовірно передбачити, що в певний момент така тенденція може припинитися. Компанії, які не є виробниками з низькими витратами, намагатимуться перенести конкуренцію на такі фактори, як якість, обслуговування, інновації, час доставки тощо. Тому також важливо розглядати динамічні взаємодії в системі, які можна вбудувати в планування сценаріїв (рис. 4) [3].

Чим більше контролювати тенденцію, тим швидше вона може зникнути. Тому ми вважаємо необхідним управлінським рішенням вибудовувати елементи сценарію не лише з точки зору тенденцій та невизначеностей, але й з точки зору правил взаємодії в галузі, які можуть змінитися. Тому третій сценарій "Блакитний океан" передбачає



Рис. 4. Блоки сценарного планування з урахуванням правил взаємодії

Джерело: розроблено на основі [3].

пошук принципово нової конкурентної властивості продукту (імовірно розробка нового продукту) чи підходу до його реалізації (послуга). Такий сценарій передбачає додаткові інвестиції щодо розробки ідеї нового продукту, маркетингового дослідження, інвестицій у виробничий процес, тестування пробної партії нового продукту, маркетингові витрати. Проте в умовах нестабільної кон'юнктури ринку готовність до реалізації цього сценарію зможе забезпечити підприємству конкурентоспроможність на світовому ринку в довгостроковій перспективі та ефективність показників зовнішньоекономічної діяльності.

Розроблені сценарії можуть використовуватися підприємством для виявлення сигналів раннього попередження, формування кращих стратегічних варіантів, а також оцінки профілю ризику або прибутку кожного варіанту з огляду на рівень невизначеності. Подальші дослідження економічної доцільності запропонованих сценаріїв, враховуючи аналіз показників внутрішнього середовища функціонування підприємства, дадуть змогу сформувати не тільки якісний, а й кількісний опис сценаріїв та розробити адаптивну стратегію розвитку міжнародної діяльності підприємства на основі особливостей його господарської діяльності. Такий підхід забезпечить готовність підприємства та швидкість реакції на зміни кон'юнктури світового ринку молока, що в результаті посилить конкурентні позиції та збільшить ефективність показників експортної діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Для світового ринку молока характерний високий ступінь невизначеності, що впливає на умови ведення міжнародного бізнесу українських виробників сухого знежиреного молока. Тому розробка адаптивних стратегій розвитку міжнародної діяльності на основі аналізу та оцінки факторів бізнес-середовища та передбачення можливих змін у ньому належить до фундаментальних завдань ефективного управління розвитком міжнародної діяльності підприємств в умовах нестабільної кон'юнктури ринку.

Напрямом забезпечення ефективного та сталого розвитку міжнародної діяльності підприємств є формування дієвого інструментарію стратегічного управління. Одним із доцільних інструментів є розробка адаптивних та гнучких стратегій розвитку міжнародної діяльності підприємств на основі сценарного підходу. Сценарний підхід дозволяє виявити непередбачувані фактори, зміни яких можуть істотно вплинути на розвиток міжнародної діяльності підприємства та визначити напрямки стратегічних рішень у сфері управління розвитком міжнародної діяльності підприємств-виробників сухого знежиреного молока.

Запропоновані в роботі сценарії можуть бути використані для розробки стратегії розвитку міжнародної діяльності українських підприємств молочної галузі, або як основа для створення нових ідей, що в майбутньому посприяють успішному розвитку підприємства.

Література:

1. Форсайт економіки України: середньостроковий (2015—2020 роки) і довгостроковий (2020—2030 роки) часові горизонти. Київ: НТУУ "КПІ", 2015. 136 с. URL: <http://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Foresight-2015.pdf> (дата звернення: 25.10.2020).
2. Кизим М.О., Гейман О.А. Сценарне моделювання розвитку соціально-економічних систем: напрямки, особливості та механізми. Регіональна економіка. 2009. № 4. С. 16—23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2009_4_4 (дата звернення: 15.10.2020).
3. Schoemaker P. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. MIT Sloan Management Review. 1995. vol. 36, no. 2. URL: https://sloanreview.mit.edu/article/scenario-planning-a-tool-for-strategic-thinking/?use_credit=0b7e926154c1274e8b602ff0d7c133d7 (дата звернення: 19.10.2020).

4. Ramirez R., Churchhouse St., Palermo A., Hoffmann J. Using Scenario Planning to Reshape Strategy. MIT Sloan Management Review. 2017. vol. 58, no. 4. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/using-scenario-planning-to-reshape-strategy/> (дата звернення: 2.10.2020).

5. Prices of skimmed milk powders. CLAL: website. URL: https://www.clal.it/en/index.php?section=confronto_smp&check=1 (дата звернення: 25.10.2020).

6. У 2019—2020 рр. виробництво сиру, СЗМ і молочних жирів в Європі і США збільшується. Milk.UA Info: веб-сайт URL: <http://milkua.info/uk/post/u-2019-2020-rr-virobnictvo-siru-szm-i-molocnih-ziriv-v-evropi-i-ssa-zbilsuetsa-veronik-aguero> (дата звернення: 18.10.2020).

7. За вісім місяців в Україні недовироблено 45 тисяч тон молочної продукції. Асоціація виробників молока: веб-сайт. URL: <http://avm-ua.org/uk/post/za-visim-misaciv-v-ukraini-nedovirobleno-45-tisac-ton-molocnoi-produkcii?milkua=1> (дата звернення: 8.10.2020).

8. Дунська А.Р., Антоненко Д.І. Підходи до управління розвитком міжнародної діяльності підприємства в умовах невизначеності. Сучасні підходи до управління підприємством. 2020. № 5. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204755> (дата звернення: 20.10.2020).

References:

1. Zhurovs'kyi, M. Z. (2015), *Forsajt ekonomiky Ukrainy: seredn'ostrokovyj (2015—2020 roky) i dovhostrokovyj (2020—2030 roky) chasovi horyzonty*, [Foresight of Ukraine's economy: medium-term (2015—2020) and long-term (2020—2030) time horizons], Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Kyiv, Ukraine, available at: <http://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Foresight-2015.pdf> (Accessed 25 October 2020).
2. Kyzym, M.O. and Hejman, O.A. (2009), "Scenario modeling of socio-economic systems development: directions, features and mechanisms", *Rehional'na ekonomika*, vol. 4, pp. 16-23, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&_S21P03=FILA=&_S21STR=regek_2009_4_4 (Accessed 15 October 2020).
3. Schoemaker, P. (1995), "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking", *MIT Sloan Management Review*, vol. 36, no. 2, available at: https://sloanreview.mit.edu/article/scenario-planning-a-tool-for-strategic-thinking/?use_credit=0b7e926154c1274e8b602ff0d7c133d7 (Accessed 19 October 2020).
4. Ramirez, R. Churchhouse, St. Palermo, A. and Hoffmann, J. (2017), "Using Scenario Planning to Reshape Strategy", *MIT Sloan Management Review*, vol. 58, no. 4, available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/using-scenario-planning-to-reshape-strategy/> (Accessed 2 October 2020).
5. CLAL (2020), "Prices of skimmed milk powders", available at: https://www.clal.it/en/index.php?section=confronto_smp&check=1 (Accessed 25 October 2020).
6. Milk.UA Info (2020), "In 2019—2020, the production of cheese, SPM and milk fats in Europe and the United States is increasing", available at: <http://milkua.info/uk/post/u-2019-2020-rr-virobnictvo-siru-szm-i-molocnih-ziriv-v-evropi-i-ssa-zbilsuetsa-veronik-aguero> (Accessed 18 October 2020).
7. Association of milk producers (2020), "In eight months, 45,000 tons of dairy products were underproduced in Ukraine", available at: <http://avm-ua.org/uk> (Accessed 8 October 2020).
8. Dunska, A.R. and Antonenko, D.I. (2020), "Approaches to managing the development of international activities of the enterprise in conditions of uncertainty", *Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom*, vol. 5, available at: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204755> (Accessed 20 October 2020).

Стаття надійшла до редакції 10.11.2020 р.