

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет Міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

**Галузь знань
Спеціальність**

Міжнародний бізнес

07 Управління та адміністрування
076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Міжнародні підприємства в системі сучасного бізнесу на прикладі
Deere&Company»

здобувача Блашука Артема Вадимовича

(підпис)

Науковий керівник: д.е.н., професор Білошанка Владислав Анатолійович

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: к.е.н., доцент Бурмака М.О.
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

Київ 2023 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет Міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародної економіки

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Міжнародний бізнес»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ О.О. Євдоченко
 (підпис) (ініціали, прізвище)
 «_____» _____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ М.О. Бурмака
 (підпис) (ініціали, прізвище)
 «_____» _____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Блащук Артем Вадимович_

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

_____ Денної форми навчання
 очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Міжнародні підприємства в системі сучасного бізнесу на прикладі
Deere&Companу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «__» ____ 2023 р. №__

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах:

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 2	АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ І ПРОБЛЕМ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ JOHN DEERE У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 3	НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ JOHN DEERE
<i>(назва розділу)</i>	
Об'єкт дослідження:	процес управління міжнародною діяльністю підприємства John Deere
Предмет дослідження:	умови та фактори результативності міжнародною діяльністю підприємства
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	аналіз тенденцій і проблем результативності JOHN DEERE у міжнародному бізнесі, а також розробка напрямків підвищення міжнародної конкурентоспроможності

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1 систематизувати ключові концепції та інструменти управління сучасною компанією у міжнародному бізнесі

У розділі 2 визначити ключові тенденції та проблеми результативності John Deere

У розділі 3 запропонувати та обґрунтувати варіанти підвищення міжнародної конкурентоспроможності компанії

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Білошапка В.А.

(ініціали, прізвище)

«____» _____ 20__ р.

Завдання одержав здобувач

(підпис)

Блащук А.В.

(ініціали, прізвище)

«____» _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 63 сторінок, 3 таблиць, 12 рисунків, перелік джерел посилання з 50 найменувань, додатки.

«Міжнародні підприємства в системі сучасного бізнесу на прикладі Deere&Company»

(назва кваліфікаційної бакалаврської роботи)

Об'єктом дослідження процес управління міжнародною діяльністю підприємства John Deere

Предметом дослідження умови та фактори результативності міжнародною діяльністю підприємства

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – є аналіз тенденцій і проблем результативності JOHN DEERE у міжнародному бізнесі, а також розробка напрямків підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- дослідити принципи та інструменти міжнародного менеджменту;
 - визначити умови ефективності диверсифікації та діджиталізації в управлінні міжнародною компанією;
 - дослідити еволюцію та стратегічні пріоритети John Deere в міжнародному бізнесі;
 - проаналізувати динаміку результативності John Deere на ринках Східної Європи та України;
 - визначити варіанти диверсифікації продуктового портфеля;
 - Встановити напрямки застосування цифрових робото-технічних технологій для підвищення конкурентоспроможність John Deere на ринках.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати під час виконання кваліфікаційної дипломної роботи мають практичну цінність. Оскільки всі данні є авторськими та розроблені на реальних

факторах існуючого підприємства. Отримані пропозиції дають змогу підвищити ефективність міжнародного підприємства в системі сучасного бізнесу. Тому викладені заходи можуть бути використані для дослідженої компанії в користі потреб.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2023.

Рік захисту роботи 2023.

Ключові слова: міжнародна економічна діяльність, міжнародна торгівля, експорт, диверсифікації та діджиталізації

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми «Міжнародний бізнес»

Блащук А.В.
на тему «Міжнародні підприємства в системі сучасного бізнесу на прикладі
Deere&Company»

(назва теми)

1. Обґрунтування актуальності обраної теми, витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів (0-10 балів): 9 балів

2. Рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної предметної галузі; якість аналізу бібліографічних джерел; достатність глибини теоретичних досліджень за темою; цінність теоретичних висновків (0-10 балів): 9 балів

3. Якість та глибина проведених досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, відповідність методів і засобів досліджень меті й завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів дослідження (0-15 балів): 13 балів

4. Оцінка результатів досліджень; обґрунтування напрямів, наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми, можливість впровадження результатів дослідження, рівень обґрунтування запропонованих рішень (0-15 балів): 14 балів

5. Чіткість, обґрунтованість, практичне значення, можливість реалізації висновків (0-10 балів): 9 балів

6. Оформлення роботи та дотримання графіку виконання БДР (0-10 балів): 9 балів

7. Позитивні сторони дипломної роботи: спроба перевести ідеї деяких рекомендацій до формату проектів управлінських рішень

8. Недоліки роботи: є певні резерви у структуруванні та стилістиці викладання матеріалу

Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи (0-70 балів) 63 бал

Допущення КБР до захисту перед ЕК: Робота може бути допущена до захисту перед ДЕК

Науковий керівник _____ д.е.н, професор Білошапка В.А.

“ ____ ” _____ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	12
1.1 Принципи та інструменти міжнародного менеджменту	12
1.2 Умови ефективності диверсифікації та діджиталізації в управлінні міжнародною компанією	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ І ПРОБЛЕМ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ JOHN DEERE У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	33
2.1 Еволюція та стратегічні пріоритети John Deere в міжнародному бізнесі .	33
2.2. Динаміка результативності John Deere на ринках Східної Європи та України	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ JOHN DEERE.....	47
3.1 Варіанти диверсифікації продуктового портфеля	47
3.2 Застосування цифрових робото-технічних технологій для підвищення конкурентоспроможності John Deere на ринках	56
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. З розвитком і поглибленням міждержавних відносин і взаємозалежності та посиленням міжнародного характеру економічної діяльності сучасні тенденції глобального управління багато в чому взаємопов'язані. З переходом більшості постіндустріальних країн до відкритої економіки стрімко зросла роль транснаціональних корпорацій у світовій економіці, набув розвитку міжнародне підприємництво, інтернаціоналізація менеджменту. Це породжує багато нових питань у теорії та практиці управління. Найважливіші з них: що спільного та відмінного в менеджменті різних країн, які моделі, форми та методи менеджменту є універсальними, які з них діють в конкретних умовах різних країн, як найкраще виконувати функції менеджменту в під час діяльності, які характеристики національного стилю з точки зору управління та організаційної поведінки, наскільки ці характеристики важливі для досягнення очікуваних результатів, як іноземні компанії можуть швидко адаптуватися до місцевого середовища країни, і як повніше використовувати переваги світових ресурсів і міжнародної взаємодії для досягнення цілей своєї діяльності маючи максимальний ефект.

Це абсолютно нові проблеми, які породжує реальна практика в епоху глобалізації. Ці проблеми можна вирішити лише шляхом формування нової системи управління якістю, яка адаптується до вимог глобального бізнесу, а саме - системи міжнародного менеджменту.

Метою роботи є аналіз тенденцій і проблем результативності JOHN DEERE у міжнародному бізнесі, а також розробка напрямків підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Відповідно до мети було визначено наступні завдання дослідження:

- дослідити принципи та інструменти міжнародного менеджменту;

- визначити умови ефективності диверсифікації та діджиталізації в управлінні міжнародною компанією;
- дослідити еволюцію та стратегічні пріоритети John Deere в міжнародному бізнесі;
- проаналізувати динаміку результативності John Deere на ринках Східної Європи та України;
- визначити варіанти диверсифікації продуктового портфеля;
- встановити напрямки застосування цифрових робото-технічних технологій для підвищення конкурентоспроможності John Deere на ринках.

Об'єктом дослідження є процес управління міжнародною діяльністю підприємства John Deere

Предметом дослідження є умови та фактори результативності міжнародною діяльністю підприємства

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Принципи та інструменти міжнародного менеджменту

Питання сутності та принципів міжнародного менеджменту створило багато нових питань у теорії та практиці менеджменту. Найважливіші з них: що спільного та відмінного в менеджменті різних країн, які моделі, форми та методи менеджменту є універсальними, які з них діють в конкретних умовах різних країн, як найкраще виконувати функції менеджменту під час діяльності міжнародного підприємства, які характеристики національного стилю з точки зору управління та організаційної поведінки, наскільки ці характеристики важливі для досягнення очікуваних результатів, як іноземні компанії можуть швидко адаптуватися до місцевого середовища країни, і як повніше використовувати переваги світових ресурсів і міжнародної взаємодії для досягнення цілей своєї діяльності з максимальним ефектом.

Це абсолютно нові проблеми, які породжує реальна практика в епоху глобалізації. Ці проблеми можна вирішити лише шляхом формування нової системи управління якістю, яка адаптується до вимог глобального бізнесу, а саме - системи міжнародного менеджменту.

Сфера міжнародного менеджменту досить широка і в сучасних умовах цілком підпорядкована вирішальним тенденціям транснаціонального виробництва та операцій з капіталом, що склалися у світовій практиці.

Саме капітал у різних його формах є системним фактором господарювання, особливо його міжнародний характер. У міру інтернаціоналізації капіталу і технічного прогресу національні чи регіональні економічні комплекси більш-менш ізольовані, що призводить до

суперечливих і непропорційних управлінських рішень, які призводять до переходу до нових якостей управління.

Закономірність цього процесу очевидна, оскільки він безпосередньо пов'язаний з використанням країнами порівняльних переваг за допомогою глобального (міжнародного) менеджменту.

Міжнародний менеджмент - це процес застосування концепцій та інструментів менеджменту в мультикультурному середовищі з додатковими перевагами та економією часу.

Міжнародний менеджмент - це особливий вид менеджменту, основна мета якого зумовлена можливістю ведення бізнесу в різних країнах і доцільним використанням економічних, соціальних, демографічних, культурних та інших особливостей цих країн і міжнародної взаємодії.

Міжнародний менеджмент включає розуміння міжнародної економіки, керівництво змінами в міжнародних корпораціях і створення глобальних бізнес-стратегій.

Міжнародний менеджмент – це управління бізнес-операціями в організації, що обслуговує ринки та працює більш ніж в одній країні. Це вимагає знань і навичок, що виходять за рамки звичайних ділових очікувань, таких як знайомство з місцевим ринком та конкурентними умовами, правовим та фінансовим середовищем, здатність проводити мультивалютні транзакції та керування через кордони.

Це визначення наголошує на потребі в набагато більш просунутому наборі навичок, ніж управління в межах національних кордонів. Це потребує широких знань про місцеві умови та здатність компанії до їх адаптації.

Як і у випадку зі стратегічним менеджментом та теоріями управління, можна уявити міжнародне управління як охоплююче більш функціональні галузі, такі як маркетинг, фінанси та люди/організація.

Міжнародний менеджмент може означати кілька речей:

- експорт в інші країни;
- наявність експортної стратегії;

- наявність міжнародних агентів, партнерів або, можливо, прямих продажів у низці країн;
- навіть наявність постачальницьких та/або виробничих потужностей за кордоном;
- підприємства також можуть здійснювати придбання за кордоном, що є абсолютно новим напрямком діяльності, в якій ризики можуть значно зрости.

Характерні риси міжнародного менеджменту мають економічний, соціально-психологічний, правовий і організаційно-технічний аспекти (рис.1.1):

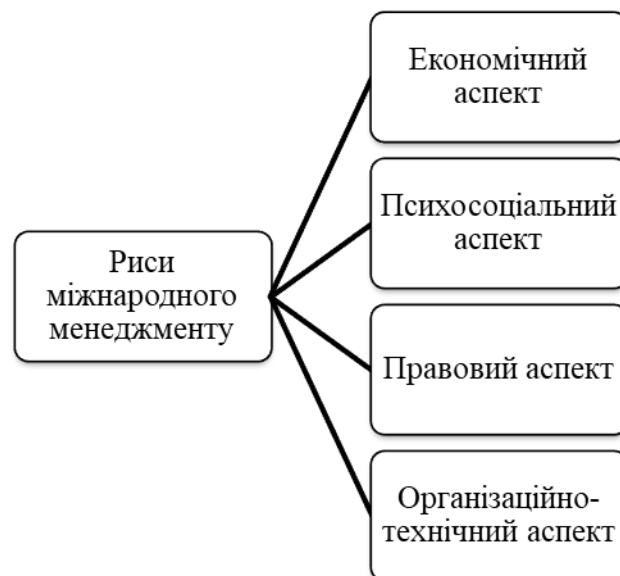


Рисунок 1.1 - Риси міжнародного менеджменту [9]

1. Суть економічного аспекту полягає в управлінні міжнародним виробничим процесом, під час якого координуються матеріальні та трудові ресурси, необхідні для ефективного досягнення поставлених цілей.

2. Психосоціальний аспект характеризує діяльність конкретних груп людей, пов'язану з зусиллями організувати та керувати всім персоналом компанії (системи влади, соціальні функції – культура, традиції, цінності, соціальні звичаї).

3. Правові аспекти міжнародного управління відображають структуру національних і міжнародних політичних і економічних інститутів, політику, яку вони здійснюють, і законодавство, яке вони визначають. Найбільш важливим є комерційне право щодо створення компаній, укладення контрактів, прав промислової власності та державного регулювання міжнародного бізнесу, включаючи антимонопольне законодавство, податкову політику, торгові та політичні аспекти тощо.

4. Організаційно-технічні аспекти міжнародного менеджменту включають раціональну оцінку ситуації та систематичний вибір цілей, послідовне формулювання стратегій для досягнення цих цілей, організацію необхідних ресурсів, раціональне планування необхідних дій, організацію, управління та контроль для досягнення обраної цілі, мотивувати та винагороджувати тих, хто виконує роботу.

Основні завдання міжнародного менеджменту відобразимо на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 - Завдання міжнародного менеджменту [1]

Міжнародний менеджмент відноситься до управління операціями в організації, яка обслуговує різні ринки та працює більш ніж в одній країні. Міжнародний бізнес вимагає знань, що виходять за межі звичайних ділових очікувань. Це вимагає знайомства з місцевими ринками, правовим та фінансовим середовищем, галузевою конкуренцією та проведенням мультивалютних транзакцій, а також управлінням бізнесом за кордоном.

Складовими та інструментами міжнародного менеджменту на сьогодні є (рис. 1.3):



Рисунок 1.3 - Складові та інструменти міжнародного менеджменту [1-5]

1. Організаційний менеджмент, його об'єктом є процес створення міжнародної компанії, формування її структури та системи управління, механізм реалізації функцій управління тощо. З розширенням закордонного бізнесу міжнародні компанії стикаються з завданням адаптації

організаційного менеджменту до змін зовнішнього середовища, щоб ефективно адаптувати діяльність закордонних філій до цілей компанії.

2. Управління виробництвом, спрямоване на вибір основних параметрів технологічного процесу. У міжнародній практиці використовується системний підхід до управління виробництвом, який враховує специфічні характеристики об'єкта, що розглядається, що визначають його структуру, а отже й організацію.

3. Управління науково-технічною діяльністю та формування технічної політики, що відображають особливості процесу інтеграції науки і виробництва, дослідження і розробки орієнтуються на ринковий попит, посилюють вплив ринкових факторів на визначення стратегічної позиції компанії.

4. Управління маркетингом, включаючи альтернативні методи оцінки ринкового потенціалу різних країн, а також вибір продукції, ціноутворення та просування, брендинг і стратегії збуту, характерні для міжнародного маркетингу. Зміни, пов'язані з уподобаннями споживачів і технологічними зрушеннями, вимагають постійного використання методів загальної оцінки попиту на іноземну продукцію: аналізу структури споживання, дослідження історичних тенденцій еластичності попиту, регресійного аналізу та «аналізу прогалин».

5. Управління вартістю, тобто всі методи та прийоми міжнародного менеджменту спрямовані на досягнення мети допомоги міжнародним підприємствам у здійсненні максимізації вартості шляхом побудови процесу прийняття управлінських рішень із елементами цінності як ядром.

Іншими словами, таке управління є постійною реструктуризацією, процесом інтеграції, спрямованим на якісне покращення прийняття стратегічних та оперативних рішень на всіх рівнях організації шляхом зосередження на ключових факторах цінності. Ключові драйвери витрат вимірюються щомісяця та знаходяться під прямим контролем керівника виробничого відділу.

6. Управління інформацією переважно для цілей контролю і не призначене для безкоштовного розповсюдження всередині компанії та серед інших пов'язаних організацій. Метою збору інформації є підготовка вищого керівництва компанії до прийняття стратегічних рішень.

7. Управління персоналом (соціальне управління) - в сучасних умовах є визначальним фактором успіху і основною конкурентною перевагою ефективних фірм на світовому ринку.

Основні принципи функціонування міжнародного менеджменту умовно доцільно поділити на три групи:

I. Загальні принципи:



Рисунок 1.4 - Загальні принципи міжнародного менеджменту [11]

II. Специфічні принципи. У 1974 році на IV Генеральній асамблеї ООН прийнята Декларація про новий економічний порядок. У рамках цієї Декларації прийнята Хартія економічних прав і обов'язків Світового співтовариства, в якій декларуються такі принципи (рис. 1.5):

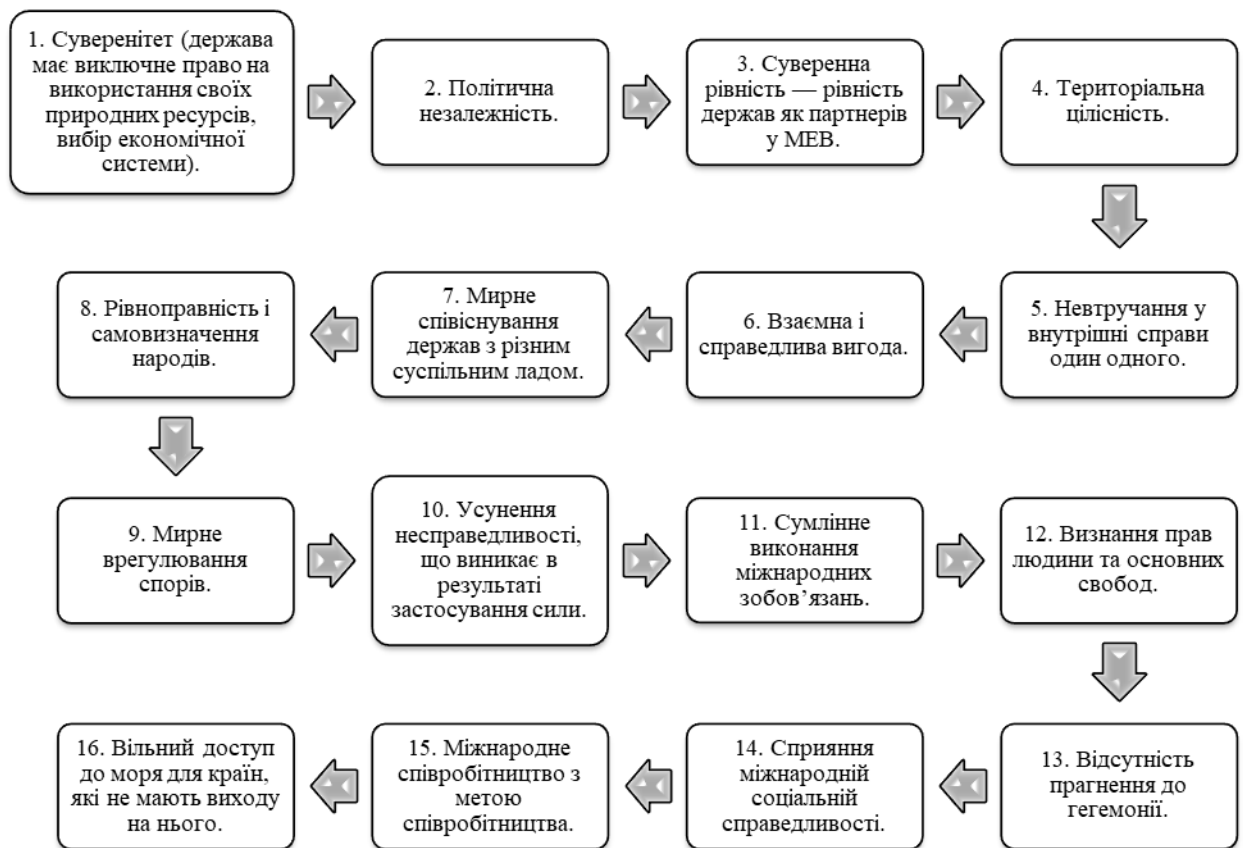


Рисунок 1.5 - Специфічні принципи міжнародного менеджменту [12]

III. Національні принципи відрізняються від країни до країни. Принципи зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є основою міжнародного менеджменту українських підприємств і відображені в Законі Про зовнішньоекономічну діяльність:

1. Народний суверенітет у реалізації зовнішньоекономічної діяльності.
2. Свобода зовнішньоекономічного підприємництва.
3. Юридична рівність і недискримінація.
4. Верховенство права та закону.
5. Захист інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.
6. Рівноцінний обмін, демпінг заборонений.

Розвиток цифрових технологій неминуче призвів до трансформації бізнес-моделей, які тепер ґрунтуються на використанні даних та онлайн-систем. Зростання значення цифровізації призвело до зміни сприйняття інтернаціоналізації, хоча досліджень з цього питання, як і раніше, відносно

мало. Використання цифрових інструментів, особливо через електронну комерцію, може вплинути на вибір компанією розташування та способів виходу на міжнародні ринки, швидкість та ступінь інтернаціоналізації, доступність ресурсів, а також питання щодо навчання працівників та адаптації компанії на міжнародному ринку.

Це привертає увагу до питання, чи актуальні досі встановлені моделі інтернаціоналізації чи їх слід адаптувати до викликів і можливостей цифрового світу. З «дематеріалізацією» кордонів питання сягає того, що ставиться під сумнів сутність інтернаціоналізації, оскільки торгівля може здійснюватися з невеликими коригуваннями в глобальному масштабі без особливих труднощів. Компанії можуть позначити свою міжнародну присутність не лише шляхом встановлення реальних зв'язків із певними ринками, а й шляхом пропонування своїх продуктів та послуг через онлайн-платформи. Проте проблема складніша. Цифровизация впливає як те, як фірми залучають нових клієнтів (ефект тяжіння), а й у те, як вони роблять кроки з інтернаціоналізації у традиційному підході виходу на міжнародні ринки.

Таким чином, цифрові технології змінюють те, як компанії виробляють стратегію виходу та функціонують на міжнародному рівні. Вони не лише дозволяють знизити витрати в компаніях, що перетинають національні кордони, а й дозволяють створювати нові типи продуктів та бізнес-моделей. Тим не менш, бар'єри для транскордонного бізнесу зберігаються або навіть виникають знову, тому вивчення міжнародного бізнесу залишається важливим в епоху цифрових технологій. Так компанії, які працюють на міжнародному рівні, розробляють цифрові бізнес-стратегії, які взаємозалежні з їхніми стратегіями інтернаціоналізації. При цьому вони повинні враховувати відмінності у національному контексті, включаючи неформальні інститути, формальні інститути та наявність відповідних ресурсів на міжнародному ринку.

Отже, міжнародний менеджмент являє собою управління бізнес-операціями в організації, що обслуговує ринки та працює більш ніж в одній країні. Це вимагає знань і навичок, що виходять за рамки звичайних ділових очікувань, таких як знайомство з місцевим ринком та конкурентними умовами, правовим та фінансовим середовищем, здатність проводити мультивалютні транзакції та керування через кордони. Це визначення наголошує на потребі в набагато більш просунутому наборі навичок, ніж управління в межах національних кордонів. Це потребує широких знань про місцеві умови та здатність компанії до їх адаптації.

1.2 Умови ефективності диверсифікації та діджиталізації в управлінні міжнародною компанією

Рішення щодо диверсифікації, тобто розширення напрямів діяльності фірми, включають розгляд двох груп питань:

- Чи надає новий напрямок (галузь) кращі можливості отримання прибутку порівняно з можливостями, які є в галузі, де вже функціонує фірма?
- Чи може фірма створити конкурентну перевагу над фірмами, які вже функціонують у галузі?

Як правило, можливості диверсифікації розглядаються в наступних ситуаціях[13]:

- стагнація (застій) традиційних ринків, посилення тиску з боку конкурентів, старіння асортименту продукції;
- досягнення фірмою монопольного становища над ринком;
- вища забезпеченість фірми фінансовими ресурсами проти потребами експансії у традиційних напрямках діяльності;
- економічна неефективність додаткової експансії у напрямках основної діяльності;

- виникнення необхідності розподілу ризику;
- посилення циклічності основного бізнесу.

Виходячи з ідеї, що корпоративна стратегія фірми має визначатися інтересами збільшення акціонерної цінності, М. Портер пропонує три основні тести у прийнятті рішення щодо доцільності різних стратегій диверсифікації[11]:

- 1) тест на привабливість (attractiveness test);
- 2) тест на вартість входження (cost-of-entry test);
- 3) тест на додаткові вигоди (better of test).

1. Тест на привабливість. Галузі, які обираються для диверсифікації, повинні бути структурно привабливими або мати можливості стати такими. Аналіз конкурентної структури (сил) бізнесу є надзвичайно важливим інструментом для здійснення такої оцінки. Його використання має бути тут спрямоване на порівняння привабливості інвестиційних можливостей у новій галузі з тими, що є в галузі, де вже працює фірма.

2. Тест на вартість входження. Витрати на входження у новий бізнес не повинні поглинути усі майбутні доходи. Проблема, пов'язана з входом до структурно привабливих галузей, полягає в тому, що в цих галузях існуватимуть високі бар'єри для появи нових учасників. Крім того, фірми, які вже працюють у цих галузях, коштують, як правило, дуже дорого.

3. Тест на додаткові вигоди. Новий підрозділ має отримати конкурентні переваги від взаємодії з корпорацією або сама корпорація має підвищити свою загальну конкурентоспроможність за рахунок цього нового підрозділу.

Згідно з запропонованим М. Портером підходом, перед початком диверсифікації необхідно переконатися в позитивних результатах за всіма трьома тестами, а не тільки по одному або двом.

Міжнародна диверсифікація є ступенем, у якому фірми здійснюють діяльність із створення доданої вартості на зарубіжних ринках. Існує ряд причин, через які міжнародні компанії можуть здійснювати диверсифікацію

та потребують розробки системи міжнародного менеджменту. Ці причини можна розділити на такі категорії[9-11]:

1. Зростання. Деякі компанії займаються міжнародним бізнесом, щоб відкрити ринки для своїх фірм та підвищити ефективність бізнесу. Такі фірми завжди хочуть зростання, і якщо в них спостерігається повільне зростання, вони шукають нові ринки за межами рідної країни. Фірми, що працюють на зрілих ринках у розвинених країнах, стикаються з необхідністю зростання, щоб шукати нові можливості на ринках, що розвиваються, коли можливості розширення всередині країни стають обмеженими. Такі фірми, як McDonald's, часто прагнуть розширення через міжнародні ринки. Зрілий продукт або послуга з обмеженим зростанням на внутрішньому ринку можуть знайти нове життя в іншій країні, де вони будуть на ранній стадії життєвого циклу. Крім того, нові зарубіжні ринки дають можливість інвестувати надлишковий прибуток, а також використати недовикористані ресурси в галузі управління, технологій та обладнання.

2. Отримання більшого прибутку. Деякі фірми займаються міжнародним бізнесом та здійснюють диверсифікацію напрямків діяльності, щоб збільшити свої шанси на отримання більшого прибутку для своїх фірм, особливо коли вони стикаються з жорсткою конкуренцією всередині країни, і існує гостра необхідність випереджати конкуренцію. Зазвичай, коли конкуренція за кордоном менша, ці фірми можуть скористатися можливістю краще обслуговувати закордонний ринок і таким чином отримувати більше прибутку за кордоном.

3. Зменшити собівартість виробництва та отримати конкурентну перевагу. Фірма може також займатися міжнародним бізнесом, щоб знизити собівартість виробництва всередині країни, тому що виробництво за кордоном в інших країнах може бути менш витратним, де можливе виробництво з нижчими витратами в результаті низька вартість вихідних матеріалів, таких як дешева сировина, енергія, робоча сила, тощо особливо в країнах, що розвиваються. Фірми одержують конкурентну перевагу,

покращуючи свою ресурсну базу. Вони також шукають усе, що дасть їм конкурентну перевагу. Вони шукають продукти, послуги, ресурси та компоненти із зарубіжних країн, щоб отримати конкурентну перевагу. Іноді це відбувається через неадекватність вітчизняних постачальників. Іноді це означає придбання ресурсу, що скорочує витрати. Іноді сама перспектива перенесення виробництва за кордон підвищує конкурентоспроможність компанії.

4. Розширення продажів. Фірма може вийти на міжнародний рівень, щоб розширити продаж своїх продуктів та послуг, тому що, за логікою речей, у світі більше потенційних споживачів і продажів, ніж у будь-якій окремо взятій країні. Збільшення продажів має бути причиною для виходу фірми за кордон на міжнародні ринки.

5. Загальний попит на продукцію чи клієнтів за кордоном. Попит продукції фірми за кордоном також може спонукати фірму зайнятися міжнародним бізнесом та проводити диверсифікацію діяльності. Компанія на національному ринку може швидко розширюватись, але недостатньо швидко, щоб не відставати від ринкового попиту за кордоном.

Міжнародна диверсифікація забезпечує операційну гнучкість та стимули для зниження ризиків. З погляду портфельної теорії, фірми можуть зменшити дисперсію у своїх доходах, розподіляючи свої операції з різних країн, поки економіки цих країн в повному обсязі корельовано. Отже, стабільність доходів є зростаючою функцією міжнародної диверсифікації. Так само теорія реальних опціонів передбачає, що географічно розосереджені іноземні дочірні компанії пропонують варіант переключення виробництва, коли в країні виникає невизначеність[11].

По-друге, стверджується, що міжнародна диверсифікація підвищує прибутковість і продуктивність фірми, пропонуючи економію за рахунок масштабу та доступу до ширших ресурсів та ринкових можливостей. Фірми можуть досягти ефекту масштабу, розподіляючи загальні та централізовані витрати з ширшого географічного охоплення.

Таким чином, фірми з міжнародною диверсифікацією мають бути більш прибутковими, ніж їхні компанії, що працюють лише на національному ринку.

З погляду ресурсів прибутковість з допомогою міжнародної диверсифікації пов'язані з доступом до ресурсів. Так, фірми з міжнародною диверсифікацією можуть отримати доступ до дешевої робочої сили, природних ресурсів та передових технологій. Так само міжнародна диверсифікація дозволяє фірмам набувати унікальних ресурсів та долати внутрішні обмеження, що дає їм конкурентну перевагу. Теорія навчання передбачає, що фірми, які працюють на кількох ринках одночасно, здатні засвоювати нові знання та шукати кращі можливості, які в іншому випадку можуть бути недоступні для менш диверсифікованих фірм.

Крім того, ширше географічне охоплення також дозволяє фірмам переключати виробництво та продаж з менш прибуткових ринків на більш прибуткові.

Проте теорія транзакційних витрат ставить під сумнів як аргументи зниження ризику, і аргументи максимізації прибутку. По-перше, теорія транзакційних витрат передбачає, що фірми воліють інвестувати у країни, культурно та економічно пов'язані. Таким чином, переваги зниження ризику не реалізуються повною мірою, якщо фірма не вирішить диверсифікувати свою діяльність за різними продуктовими сегментами[28].

По-друге, прибуток може бути максимізований за рахунок інвестицій, зроблених у меншій кількості країн, за умови, що фірма здатна вийти на ринок, досить велика для досягнення ефекту масштабу. Деякі вчені стверджують, що продуктивність є зворотною функцією міжнародної диверсифікації через відповідальність за іноземність.

У зв'язку з аргументом про відповідальність за іноземність, міжнаціональні відмінності збільшують витрати на інтеграцію та координацію та знижують ефективність роботи фірми. З точки зору культурної дистанції, продуктивність знижується зі зростанням міжнародної

диверсифікації, тому що експансія до культурно не пов'язаного середовища створює дисбаланс між внутрішніми компетенціями та зовнішнім середовищем.

Таблиця 1.1 - Вплив та умови диверсифікації на міжнародний менеджмент [21-27]

Ставлення	Досліджували	Теоретичне обґрунтування
Лінійний		
Позитивний	Рагман (1976)	Гнучкість/зниження ризику: міжнародна диверсифікація пропонує можливості зниження ризиків, якщо інвестиції здійснюються в непов'язані економіки.
Позитивний	Костова та Захір (2002)	Ефект масштабу: фірми можуть досягти ефекту масштабу за рахунок виходу на міжнародні ринки та зниження виробничих витрат. Інтерналізація: фірми з вищими показниками НДВКР одержують вищі прибутки через можливість отримання вищих доходів у разі зниження витрат за координацію.
Позитивний	Цзяо та ін. (2012)	Експлуатація ресурсів: міжнародна диверсифікація дозволяє фірмам набувати унікальних ресурсів та долати внутрішні обмеження, що дає їм конкурентну перевагу.
Негативний	Дханарадж та Біміш (2002)	Відповідальність за іноземність: продуктивність знижується з підвищенням рівня міжнародної диверсифікації, оскільки фірми інвестують у нерелевантні види діяльності.
Негативний	Чао та ін. (2007)	Витрати на управління: Міжнародна диверсифікація збільшує витрати на виробництво та обробку нової інформації та збільшує управлінське навантаження.
Негативний	Пател та ін. (2018)	Міжнаціональні (регіональні) відмінності: ризик збою збільшується через складність, що виникає через регіональні відмінності.
Квадратичний		
Позитивний	Грант та ін. (1988)	Економія за рахунок масштабу та витрати на управління: позитивні ефекти міжнародної диверсифікації є результатом ефективних рішень щодо розподілу ресурсів. Висока міжнародна різноманітність збільшує неефективність та адміністративні витрати, політизує процес прийняття рішень та створює навантаження на команду вищого керівництва.
Негативний	Хітт та ін. (1997)	Економія за рахунок масштабу, витрати на управління та міжнаціональні (регіональні) відмінності: міжнародна диверсифікація забезпечує можливості економії та амортизує інвестиції у дослідження та розробки. Транзакційні витрати, такі як витрати на координацію, обробку інформації та логістику, збільшуються зі зростанням міжнародної диверсифікації. Крім того, культурна різноманітність та відмінності країн ускладнюють управління іноземними дочірніми компаніями.

Діяльність компанії на міжнародних ринках являє собою ефективну організаційну структуру для передачі та використання різних переваг, характерних для конкретної фірми, та інтерналізації недосконалості ринку. Специфічні переваги фірм, що включають нематеріальні активи, патенти, технологічні ноу-хау, торгові марки, товарні знаки та різні управлінські та організаційні навички мають тенденцію отримувати монопольну ренту для їх власників. Такі активи зазвичай важко продати, і вони не прив'язані до розташування. Фірмам вигідніше використовувати такі ресурси на зовнішніх ринках, інтерналізуючи ринкові недосконалості. Так вартість нематеріальних активів збільшується прямо пропорційно до ступеня міжнародної диверсифікації [28].

Таким чином, фірма з ширшим географічним охопленням може використовувати більше недосконалостей ринку та отримувати вигоди від інтерналізації переваг володіння, що вказує на те, що фірми з міжнародною диверсифікацією, ймовірно, отримають більш високу віддачу від інвестицій, ніж вітчизняні фірми. На додаток до використання недосконалості ринку ширше географічне охоплення збільшує потенціал вилучення арбітражу. Фірми, які здійснюють свою діяльність у різних країнах, можуть скористатися перевагами ресурсів, характерних для конкретної країни, таких як низька вартість робочої сили, більш досконалі технології або унікальні природні ресурси.

Гнучкість, що забезпечується міжнародною диверсифікацією, дозволяє фірмі підтримувати стійке зростання продуктивності за рахунок перенесення виробництва у сприятливі умови, коли в конкретній країні виникає невизначеність. Наприклад, діяльність в одній країні може бути ризикованішою, ніж в інших, а інвестиції в кілька країн служать буфером на випадок, якщо кон'юнктура в одній країні стане несприятливою. Аналогічним чином, інвестування в країни, економіка яких не інтегрована або не корельована, не впливає на загальні операції фірми, якщо економіка однієї країни занепадає.

Отже, міжнародна диверсифікація надає фірмі гнучкість у реагуванні на зміни у зовнішньому середовищі. Хоча ця гнучкість може і не мати прямого впливу на прибутковість фірми, вона дає фірмі можливість скоротити свої збитки або зберегти стабільний прибуток.

Міжнародна диверсифікація збільшує прибутковість за рахунок ефекту масштабу. Більш широке географічне охоплення дозволяє фірмі стандартизувати продукцію, оптимізувати виробництво та координувати дослідження та розробки. Завдяки цим діям фірма може досягти ефекту масштабу та збільшити віддачу від постійних витрат. Аналогічно переваги міжнародної диверсифікації випливають із можливості розподілу основних витрат між країнами. Таким чином, фірми з ширшим географічним охопленням можуть досягти ефекту масштабу та підвищити прибутковість.

Міжнародна диверсифікація дозволяє фірмі збільшувати свої знання. Розширення фірм за межі своїх національних кордонів після набуття необхідних знань про іноземні ринки було центральною темою в літературі з інтернаціоналізації. Міжнародна експансія сприяє цьому процесу, розширюючи базу знань фірми у вигляді навчання з урахуванням досвіду. Понад те, вплив різноманітного середовища стимулює фірми розвивати різноманітні можливості. Так само ширше географічне охоплення дозволяє фірмі спостерігати тенденції конкуренції і виявляти нові ринкові можливості.

Цифрові технології відіграють центральну роль у створенні та зміцненні, що відбуваються в суспільстві та на рівнях промисловості. Зіткнувшись із цими потрясіннями, компанії розробляють стратегічні відповіді та використовують цифрові технології, щоб змінити шляхи створення вартості, яку вони раніше розраховували отримати задля збереження конкурентоспроможності. Для цього вони мають здійснити структурні зміни та подолати перешкоди на шляху до цифрової трансформації (ЦТ). Фактично збої на ринку викликають стратегічні реакції організацій, які займають на сьогодні центральне місце.

Цифрові технології також руйнівним чином змінюють очікування та поведінку споживачів. При використанні цих технологій споживач бере на себе роль активного учасника діалогу між організацією та її заінтересованими сторонами. Отже, клієнти більше не вважають себе настільки зовні залежними від фірми, з якою вони можуть вести переговори, та їх очікування щодо послуг, які фірма може запропонувати їм, зростають. Впровадження інформаційних технологій (ІТ) та організаційна трансформація переключають увагу фірми та її ланцюжка поставок на клієнтів із цифровими підключеннями.

Цифрові інструменти, такі як соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні технології (SMAC), стимулюють цифровізацію та відкривають можливості для зміни методів роботи компаній. Наприклад, соціальні мережі роблять компанію помітною на ринку та встановлюють зв'язки з її учасниками; мобільні мережі також з'єднують різних учасників бізнес-екосистеми та пропонують навчання та безперервний доступ до інформації у будь-який час та в будь-якому місці. Хмара забезпечує доступність, зберігання та відповідний обмін інформацією, моніторинг робочих процесів та віддалену співпрацю. Нарешті, аналітика сприяє розумінню потреб бізнесу та клієнтів разом із виявленням можливостей та ринкових тенденцій, а також рекомендаціями та наданням послуг та персоналізованих комунікацій.

Таким чином, цифрові технології легко доступні для компаній і можуть підвищити її ефективність та прибутковість різними способами, за умови, що їхнє впровадження супроводжується інноваційними бізнес-моделями або трансформацією традиційної організаційної моделі управління.

Цифровізація впливає управлінський контроль (УК). Це призводить до змін у способах організації, виконання та аналізу діяльності УК. Компанії всіх галузей, місць розташування та розмірів повинні адаптувати свої організаційні структури та менеджмент до цифрових умов, починаючи з розуміння та розмежування завдань УК, за допомогою модифікованого застосування інструментів УК.

Цифровізація призводить до появи нових бізнес-моделей, які змінять існуючий ландшафт компанії. Використовуючи переваги можливостей цифровізації, компанії будь-якого розміру зможуть покращити процес створення цінності.

Кожен бізнес має багато можливостей для оптимізації процесів та використання цифрових інструментів, які допомагають скоротити витрати та заощадити ваш час. Це дозволяє міжнародній компанії зосередитись на інших важливих завданнях, пов'язаних з веденням бізнесу. Діджиталізація міжнародного бізнесу передбачає використання різних технологій підвищення ефективності. Це може включати перетворення паперових процесів у цифрові та використання різних інструментів для покращення таких речей, як управління запасами та бухгалтерський облік.

Є багато способів, як діджиталізація може допомогти управлінню міжнародною компанією. Наприклад, цифрові інструменти можуть допомогти менеджерам відстежувати продуктивність та прогрес своїх співробітників на різних ринках в різні періоди часу. Вони також можуть допомогти менеджерам ефективно спілкуватися зі своїми співробітниками незважаючи на географічну відстань. Крім того, діджиталізація може допомогти скоротити обсяг паперової роботи та інших адміністративних завдань, з якими менеджерам та керівникам доводиться мати справу щодня. Зрештою, діджиталізація може допомогти зробити управління більш ефективним і дієвим за рахунок наступних напрямків (рис. .1.6):

1. Підвищення прозорості та комунікації. Діджиталізація може допомогти підвищити прозорість та комунікацію всередині організації. Це пов'язано з тим, що цифрові інструменти та платформи спрощують обмін інформацією та спілкування з іншими. Наприклад, онлайн-інструменти для спільної роботи можуть допомогти членам команди залишатися на зв'язку та ділитися новинами про проекти. Крім того, соціальні мережі можна використовувати для обміну новинами та оголошеннями зі співробітниками в різних країнах світу.



Рисунок 1.6 - Напрямки покращення управління на основі діджиталізації [47]

2. Поліпшення прийняття рішень. Діджиталізація також може покращити процес прийняття рішень в міжнародній компанії. Різні цифрові інструменти можуть надати доступ до даних та аналітики, які можна використовувати для прийняття обґрунтованих рішень. Наприклад, дані опитувань клієнтів можна використовувати для покращення обслуговування клієнтів. Крім того, дані з фінансових звітів можна використовувати для більш ефективних бізнес-рішень.

3. Підвищення продуктивності. Діджиталізація також допоможе підвищити продуктивність міжнародної компанії. Існує безліч цифрових інструментів, які можуть допомогти міжнародній компанії автоматизувати різні завдання та внутрішні процеси. Наприклад, онлайн-інструменти управління проектами можуть допомогти членам команди залишатися організованими та відстежувати хід виконання проектів. Крім того, програмне забезпечення для відстеження часу можна використовувати для

моніторингу продуктивності співробітників, що може дати багато корисної інформації.

4. Розширене співробітництво. Діджиталізація також допоможе поліпшити співпрацю всередині міжнародної компанії. Так, керівники та менеджери міжнародної компанії повинні переконатися, що надають можливість членам команди спілкуватися та працювати разом. Наприклад, онлайн-інструменти для спільної роботи можуть допомогти членам команди обмінюватися файлами та ідеями. З іншого боку, соціальні мережі можна використовуватиме об'єднання співробітників із загальними інтересами.

5. Підвищення ефективності. Діджиталізація також допоможе підвищити ефективність всередині організації, оскільки спеціалізовані цифрові інструменти можуть автоматизувати завдання та процеси. Наприклад, відстеження онлайн-замовлень допоможе скоротити час, необхідний для обробки замовлень. Крім того, автоматизоване виставлення рахунків допоможе скоротити час, необхідний для обробки платежів.

Отже, діджиталізація може допомогти поліпшити управління міжнародною компанією різними способами. Підвищуючи прозорість та комунікацію, покращуючи процес прийняття рішень, підвищуючи продуктивність, покращуючи співпрацю та підвищуючи ефективність, діджиталізація може допомогти міжнародним компаніям працювати більш ефективно та результативно.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ І ПРОБЛЕМ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ JOHN DEERE У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.

2.1 Еволюція та стратегічні пріоритети John Deere в міжнародному бізнесі

John Deere – легендарний бренд у світі сільськогосподарської техніки та обладнання. Заснована в 1837 році, це одна з найстаріших та найвідоміших компаній. John Deere має довгу і багату історію поставок фермерам та власникам ранчо обладнання та техніки найвищої якості, від тракторів та комбайнів до прес-підбирачів сіна та обприскувачів.

Deere & Co. - найбільша у світі корпорація з виробництва сільськогосподарського обладнання, яка продає вдвічі більше техніки, ніж її два наступні за величиною конкуренти разом узяті. Deere контролює 53 % ринку великих тракторів у США та 60 % ринку сільськогосподарських комбайнів у США. Ці підгалузеві монополії допомагають пояснити 18% частку Deere на загальному ринку сільськогосподарської техніки, найбільшу з усіх корпорацій на ринку, де чотири найбільші оператори контролюють 45 % усіх продажів[1].

Deere також скуповувала домінуючих виробників важкої техніки в інших секторах. 2017 року вона придбала найбільшого у світі виробника дорожньо-будівельної техніки за 5 млрд. дол., а 2000 року - найбільшу у світі компанію з виробництва лісозаготівельної техніки за нерозкриту суму.

Хоча історія John Deere починається з справжнього прориву – сталевих плугів, що самоочищаються, - її сучасне панування багато в чому зобов'язане агресивним стратегіям злиття і поглинання, а також винахідливості. Deere скуповує конкурентів замість того, щоб винаходити

свої власні чудові продукти з початку 20 століття, коли вона вирішила купити провідного виробника тракторів Waterloo Gasoline Engine Co. після кількох спроб розробки власного конкуруючого продукту. За останні два десятиліття Deere витратила мільярди на більш ніж дюжину придбань та злиттів, у тому числі на об'єднання найбільшого у світі виробника лісозаготівельної техніки та найбільшого у світі виробника дорожньо-будівельної техніки., а також численні дрібніші придбання як виробників обладнання, так і компаній - розробників програмного забезпечення для автоматизації[2].

Прагнучи інновацій, John Deere постійно розробляє нові рішення для задоволення мінливих потреб сільськогосподарської галузі. Починаючи зі сталевого плуга та закінчуючи новітніми технологіями точного землеробства, John Deere славиться традиціями забезпечення найкращої якості та продуктивності. Сьогодні компанія продовжує пропонувати фермерам та власникам ранчо інструменти, необхідні їм для досягнення успіху.

Компанія виробляє сільськогосподарську техніку (в тому числі трактори, комбайни тощо), будівельну техніку, садово-паркову техніку, снігоочисні машини, лісозаготівельну техніку, двигуни під брендом John Deere (саму компанію часто називають John Deere). Техніка John Deere пофарбована в традиційний жовто-зелений колір.

Заводи компанії в основному розташовані в Сполучених Штатах, а також у Німеччині, Індії, Канаді та інших місцях.

Сільськогосподарська техніка та обладнання John Deere включає[5]:

- Трактори.
- Комбайни.
- Кормозбиральні комбайни.
- Обприскувачі.
- Рулонні прес-підбирачі.
- Навантажувачі фронтальні.

- Косарки-плющилки.
- Посівна техніка.
- Сівалки точного висіву.
- Грунтообробна техніка.
- Системи точного землеробства АМ.
- Самохідні косарки.
- Косарки-мульчувальники.
- Розкидач добрив.

Таблиця 2.1 – Фінансові показники діяльності компанії John Deere в 2018-2022 рр., млн. дол.[5]

Показники	2022	2021	2020	2019	2018
Дохід	52 577	44 024	35 540	39 258	37 358
Вартість проданих товарів	35 338	29 116	23 677	26 792	25 571
Валовий прибуток	17 239	14 908	11 863	12 466	11 787
Витрати на дослідження та розробки	1 912	1 587	1 644	1 783	1 658
G&A витрати	3 863	3 383	3 477	3 551	3 455
Інші операційні доходи або витрати	-1 275	-1 343	-1 612	-1 578	-1 399
Операційні витрати	8 112	7 306	7 980	8 378	7 716
Операційний дохід	9 127	7 602	3 883	4 088	4 071
Дохід до оподаткування	9 127	7 602	3 883	4 088	4 071
Вхідні податки	2 007	1 658	1 082	852	1 727
Дохід після сплати податків	7120	5 944	2 801	3 236	2 344
Дохід від безперервної діяльності	7130	5 965	2 753	3 257	2 371
Чистий прибуток	7131	5 963	2 751	3 253	2 368
EBITDA	12 084	10 645	7 248	7 573	7 202
EBIT	10189	8 595	5130	5 554	5 275
Основні акції в обігу	305	312	314	317	323
Акції в обігу	306	314	317	321	327

Компанія John Deere повідомила про чистий прибуток у розмірі 1,959 млрд дол. США за перший квартал, що закінчився 29 січня 2023 р., порівняно з чистим прибутком у розмірі 903 млн дол. США, за квартал, що закінчився 30 січня 2022 р. Чисті продажі та доходи по всьому світу зросли на 32% до 12,652 млрд. дол. в останньому кварталі. Чистий обсяг продажів за квартал склав 11,402 млрд. дол. у порівнянні з 8,531 млрд. дол. у 2022 році.

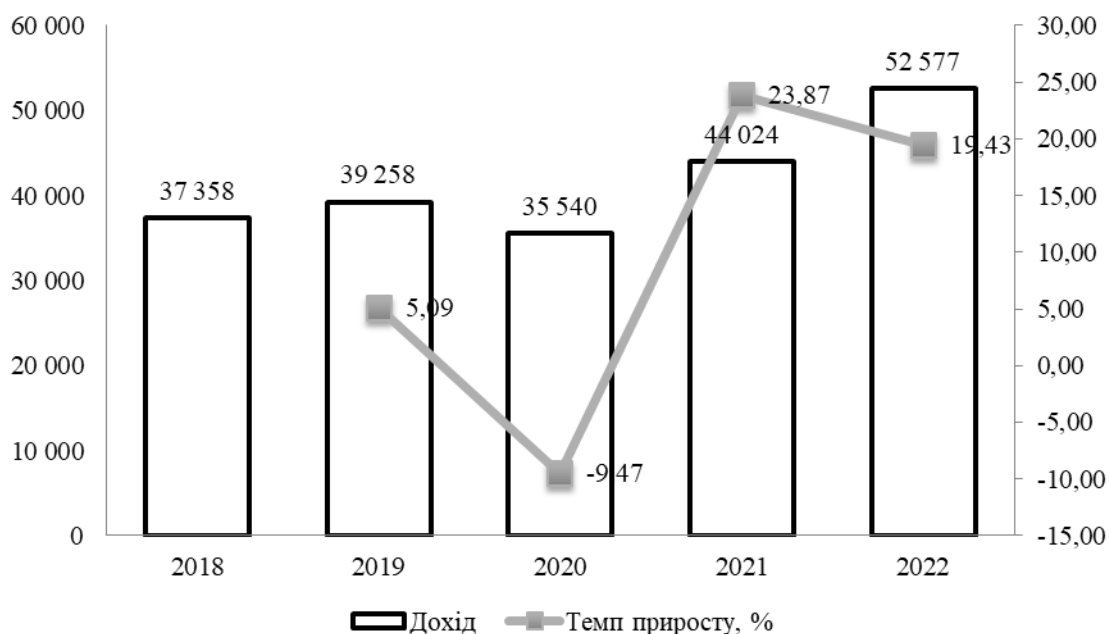


Рисунок 2.1 – Динаміка доходів компанії John Deere в 2018-2022 рр.,
млн. дол. [5]

Протягом 2018-2019 рр. дохід компанії мав тенденцію до зростання, проте в 2020 році в результаті скорочення на 9,47 % дохід зменшився до рівня в 35,540 млрд. дол. В 2021-2022 рр. спостерігалася тенденція до зростання доходу компанії на 23,87% та 19,43% відповідно.

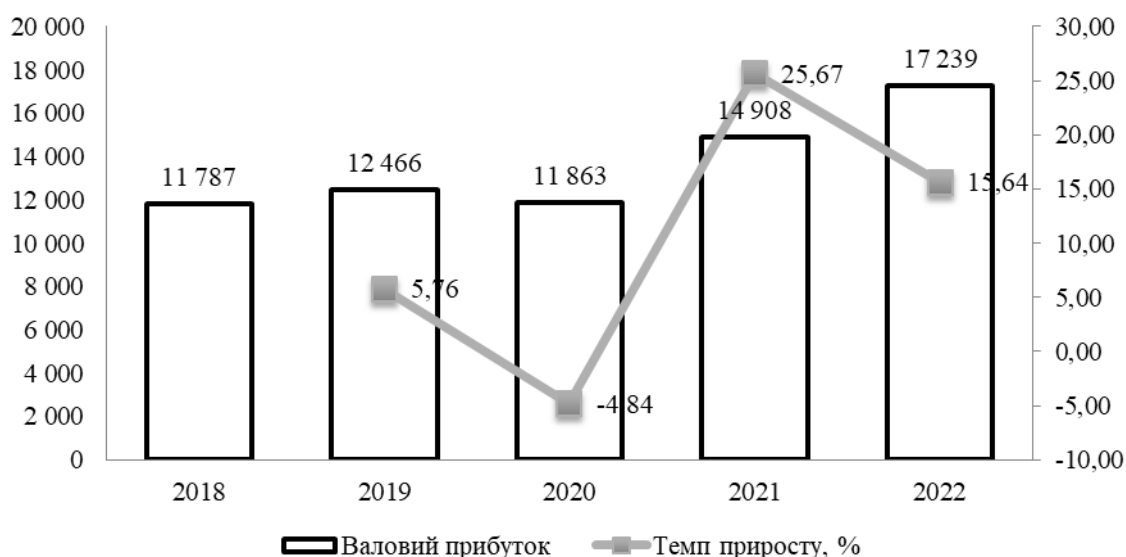


Рисунок 2.2 – Динаміка валового прибутку компанії John Deere в 2018-2022 рр., млн. дол. [5]

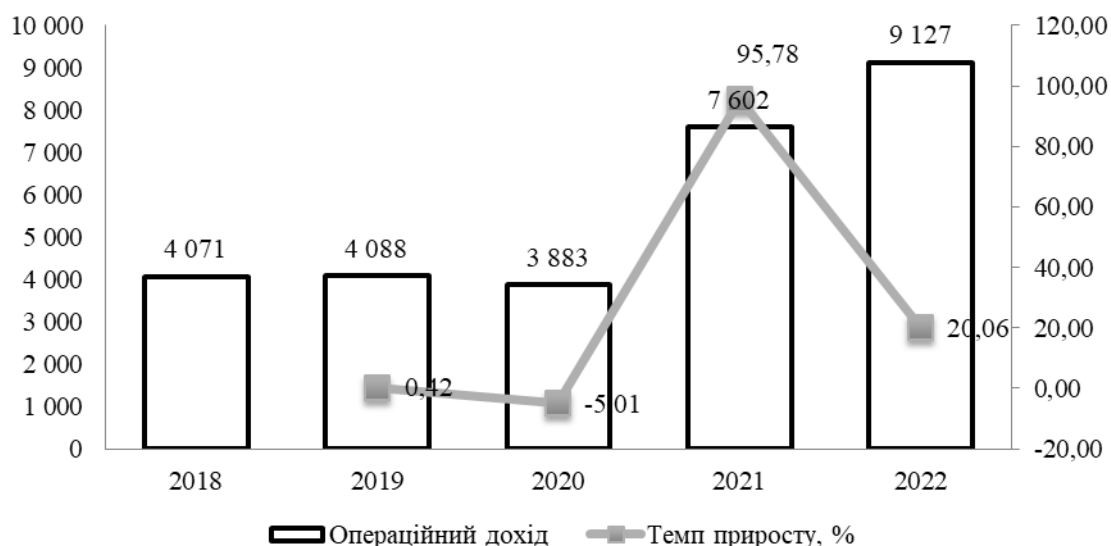


Рисунок 2.3 – Динаміка операційного доходу компанії John Deere в 2018-2022 рр., млн. дол. [5]

Протягом досліджуваного періоду також спостерігалася тенденція до зростання операційного доходу в 2018-2019 рр. на 0,42%, проте в 2020 році операційний дохід зменшився на 5,01% до рівня в 3,883 млрд. грн. В 2021-2022 рр. при зростанні операційного доходу на 95,78% та 20,06% відповідно операційний дохід становив 7,602 млрд. дол. в 2021 році та 9,127 млрд. дол. в 2022 році.

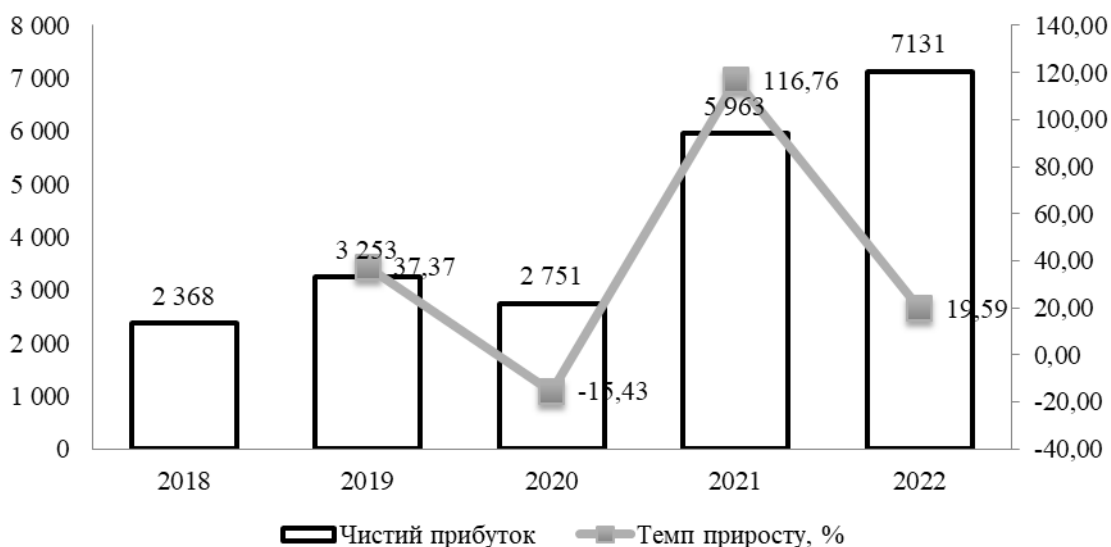


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого прибутку компанії John Deere в 2018-2022 рр., млн. дол. [5]

Протягом досліджуваного періоду чистий прибуток компанії мав тенденцію до зростання в 2018-2019 рр., що становила 37,37% а сам чистий прибуток склав 2,751 млрд. дол. Проте за результатом 2020 року чистий прибуток скоротився на 15,43% до рівня в 2,751 млрд. дол. В 2021 році при зростанні чистого прибутку на 116,76% він склав 5,963 млрд. дол., а в 2022 році при збільшенні на 19,59 % становив 7,131 млрд. дол.

Результати діяльності John Deere у першому кварталі 2023 р. відображають сприятливі ринкові показники та попит на обладнання, а також чітку роботу співробітників, дилерів та постачальників з доставки продукції клієнтам.

Прогнозується, що чистий прибуток John Deere за 2023 фінансовий рік складе від 8,75 до 9,25 млрд. дол. США. John Deere чекає ще один успішний рік завдяки позитивним фундаментальним показникам, низьким запасам техніки та продовженню надійної роботи.

John Deere має чотири потоки доходів після впровадження нової структури звітності у 2022-2023 році: виробництво та точне землеробство, дрібне землеробство та вирощування газонів, будівництво та лісівництво, а також фінансові послуги. Виробництво та точне землеробство, найбільший сегмент компанії, випускає широкий спектр обладнання та технологічних рішень. Серед найпопулярніших товарів – різні типи тракторів, комбайнів, комбайнів для збирання цукрової тростини та бавовни, а також техніки для догляду за рослинами. Будівельна та лісова промисловість виробляє ряд машин, що використовуються в будівництві., такі як повнопривідні навантажувачі або екскаватори, а також у лісовому господарстві, такі як навантажувачі для колод та харвестери, на додаток до супутніх аксесуарів та послуг.

Продаж продукції та точного землеробства зріс за квартал внаслідок збільшення обсягів відвантаження та реалізації за ціною. Операційний прибуток збільшився в основному за рахунок реалізації ціни та покращення

обсягів/асортименту відвантажень, що частково компенсується вищими виробничими витратами та збільшенням витрат на A&G та R&D.

Продаж дрібної сільськогосподарської продукції та газону збільшився за перший квартал 2023 р. у зв'язку з реалізацією цін та збільшенням обсягів відвантаження, що частково компенсується негативним ефектом перерахунку іноземної валюти. Операційний прибуток збільшився в основному за рахунок реалізації ціни та збільшення обсягів відвантаження. Ці статті були частково компенсовані вищими виробничими витратами, збільшенням витрат на A&G та R&D, а також несприятливим ефектом від курсових різниць.

Продажі будівельних та лісових товарів зросли за квартал переважно за рахунок збільшення обсягів відвантаження та реалізації за цінами, частково компенсованими негативним ефектом перерахунку іноземної валюти.

Чистий прибуток від фінансових послуг за квартал знизився в основному через менш сприятливі спреди з фінансування, вищі витрати на A&G і нижчий прибуток від операційної оренди, що частково компенсується доходом, отриманим від більш високих середніх залишків портфеля.

Як одна з провідних компаній у своїй галузі, John Deere має численні переваги, які дозволяють їй процвітати на ринку. Ці сильні сторони допомагають захистити частку ринку на існуючих ринках, а й допомагають проникнути нові ринки. Так, John Deere на сьогодні має ряд ключових переваг на ринку:

1. Висококваліфікована робоча сила завдяки успішним програмам навчання та дослідження. John Deere вкладає величезні ресурси в навчання та розвиток своїх співробітників, внаслідок чого робоча сила не тільки має високу кваліфікацію, а й мотивована на досягнення більшого.

2. Дуже успішна у стратегіях виходу ринку для своїх продуктів.

3. Автоматизація діяльності забезпечила стабільну якість продукції John Deere та дозволила компанії збільшувати та зменшувати масштаби залежно від умов попиту на ринку.

4. Хороша окупність капітальних витрат – компанія John Deere відносно успішно реалізує нові проекти і отримує віддачу від капітальних витрат за рахунок створення нових джерел доходів.

5. Надійні постачальники. Компанія має сильну базу надійних постачальників сировини, що дозволяє компанії долати будь-які вузькі місця в ланцюжку поставок.

6. Сильний вільний грошовий потік. John Deere має значний вільний грошовий потік, який забезпечує ресурси в руках компанії для розширення в нових проектах.

7. Сильне дилерське співтовариство. Серед дистриб'юторів і дилерів сформувалася культура, коли дилери як просувають продукцію компанії, а й вкладають кошти у навчання відділу продажів, щоб пояснити покупцю, як він/вона може отримати максимальну вигоду з продукції.

8. Успішний досвід розробки нових продуктів продуктових інновацій.

Отже, Deere & Co. - найбільша у світі корпорація з виробництва сільськогосподарського обладнання, яка продає вдвічі більше техніки, ніж її два наступні за величиною конкуренти разом узяті. Deere контролює 53 % ринку великих тракторів у США та 60 % ринку сільськогосподарських комбайнів у США. Ці підгалузеві монополії допомагають пояснити 18% частку Deere на загальному ринку сільськогосподарської техніки, найбільшу з усіх корпорацій на ринку, де чотири найбільші оператори контролюють 45 % усіх продажів. Протягом 2018-2019 рр. дохід компанії мав тенденцію до зростання, проте в 2020 році в результаті скорочення на 9,47 % дохід зменшився до рівня в 35,540 млрд. дол. В 2021-2022 рр. спостерігалася тенденція до зростання доходу компанії на 23,87% та 19,43% відповідно. Протягом досліджуваного періоду також спостерігалася тенденція до зростання операційного доходу в 2018-2019 рр. на 0,42%, проте в 2020 році операційний дохід зменшився на 5,01% до рівня в 3,883 млрд. грн. В 2021-2022 рр. при зростанні операційного доходу на 95,78% та 20,06% відповідно операційний дохід становив 7,602 млрд. дол. в 2021 році та 9,127 млрд. дол. в

2022 році. Протягом досліджуваного періоду чистий прибуток компанії мав тенденцію до зростання в 2018-2019 рр., що становила 37,37% а сам чистий прибуток склав 2,751 млрд. дол. Проте за результатом 2020 року чистий прибуток скоротився на 15,43% до рівня в 2,751 млрд. дол. В 2021 році при зростанні чистого прибутку на 116,76% він склав 5,963 млрд. дол., а в 2022 році при збільшенні на 19,59 % становив 7,131 млрд. дол. Результати діяльності John Deere у першому кварталі 2023 р. відображають сприятливі ринкові показники та попит на обладнання, а також чітку роботу співробітників, дилерів та постачальників з доставки продукції клієнтам.

2.2. Динаміка результативності John Deere на ринках Східної Європи та України

John Deere Walldorf GmbH & Co. KG є дочірньою компанією Deere & Company, Молін, Іллінойс. John Deere Walldorf GmbH & Co. KG працює через незалежних національних та місцевих дилерів, щоб надати обладнання та рішення для підтримки клієнтів у галузі сільського господарства та газонів у Європі, на Близькому Сході, а також у Співдружності Незалежних Держав.

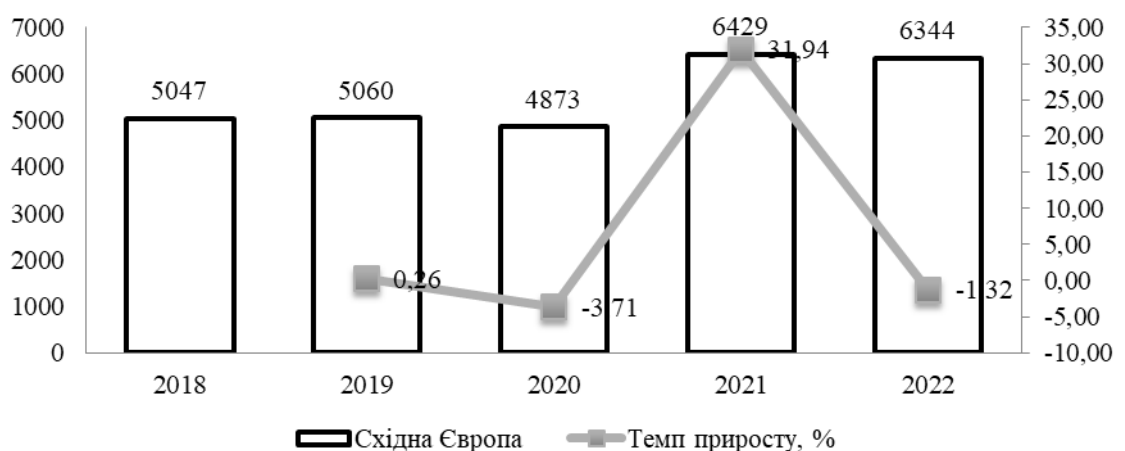


Рисунок 2.5 – Динаміка доходу компанії John Deere в Східній Європі в 2018-2022 рр., млн. дол. [5]

За період 2018-2022 рр. дохід компанії John Deere в Східній Європі мав тенденцію до зростання із рівня в 5,047 млрд. дол. в 2018 році до рівня в 6,344 млрд. дол. за результатом 2022 року.

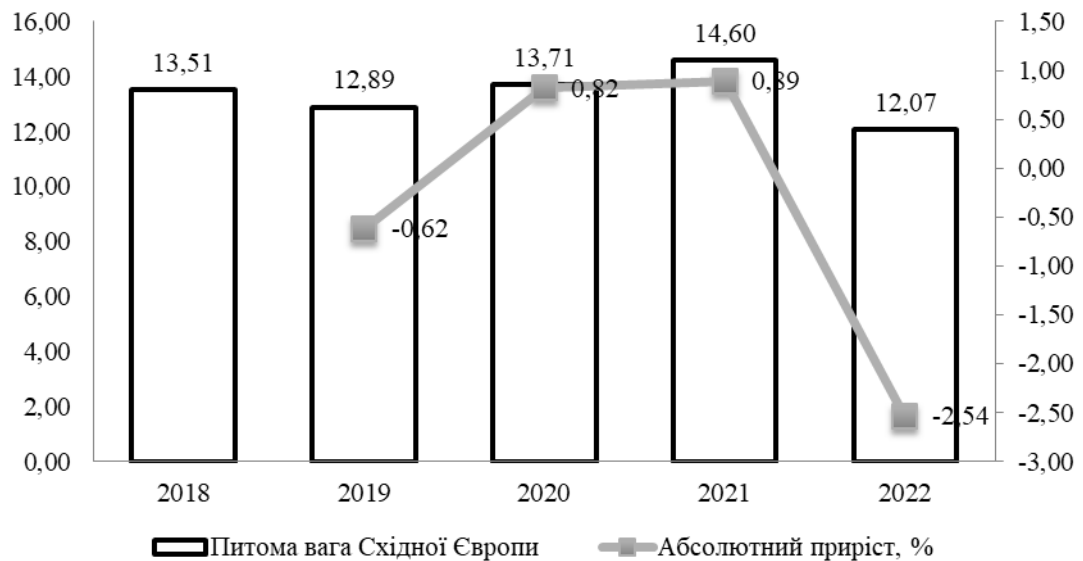


Рисунок 2.6 – Динаміка питомої ваги доходу компанії John Deere в Східній Європі в 2018-2022 рр., %[5]

Протягом досліджуваного періоду питома вага Східної Європи в доходах компанії мала тенденцію до скорочення із рівня в 13,51% в 2018 році до рівня в 12,07% за результатом 2022 року.

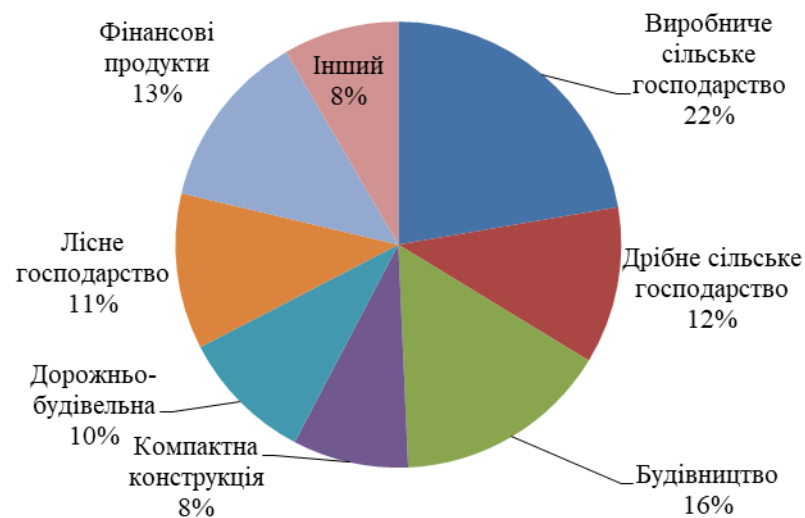


Рисунок 2.7 – Питома ваги структури доходу компанії John Deere в Східній Європі в 2018-2022 рр., %[5]

Війна росії проти України призвела до того, що компанія John Deere призупинила постачання машин та запасних частин до росії. Компанія виробляє та продає обладнання та надає фінансові послуги в росії. Станом на 30 жовтня 2022 р. чисті ризики компанії в росії та Україні становили приблизно 266 млн. дол. США, включаючи ризики в рублях у розмірі 31 млн. доларів США (фінансові активи, номіновані в рублях, за вирахуванням контрактів на крос-валютні процентні ставки) .

Чистий дохід від операцій компанії в росії склав 2 % консолідованого річного чистого доходу за період з 2017 по 2021 рік. Операції в Україні не були суттєвими для консолідованої фінансової звітності (рис. 2.8).

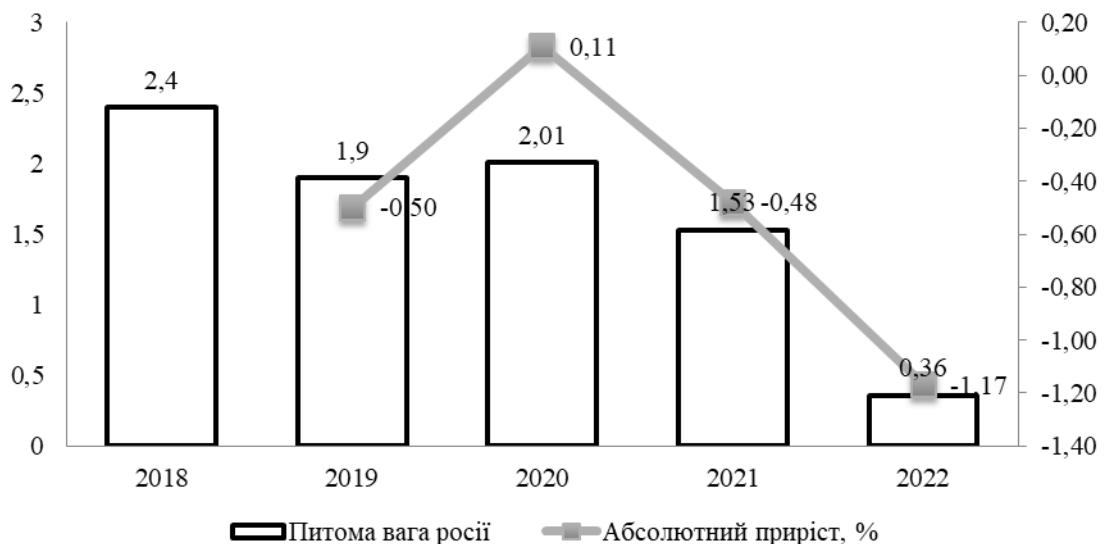


Рисунок 2.8 – Динаміка питомої ваги доходу компанії John Deere в росії в 2018-2022 рр., %[5]

Припинення поставок до росії знизило прогнозований дохід регіону, що уможливило, що майбутні грошові потоки не покрийуть балансову вартість деяких активів. Внаслідок цього було зафіксовано знецінення більшості довгострокових активів у росії, і вище керівництво компанії в США ухвалило рішення ініціювати програму добровільного звільнення співробітників.

Компанія також створила резерв за товарно-матеріальними запасами та збільшила резерв на кредитні збитки, відбиваючи економічну невизначеність у росії. Операції фінансових послуг отримали внутрішньо-групову вигоду від операцій з обладнанням, що гарантує інвестиції фінансових послуг на певних міжнародних ринках, включаючи росію. російський уряд наклав певні обмеження можливості компаній репатріювати чи переводити кошти зі своїх операцій у росії межі росії. Кошти понад те, що потрібно фінансування операцій на росії, були рекласифіковані як обмежені у використанні. Найвище керівництво компанії у США продовжує уважно стежити за всіма фінансовими ризиками, пов'язаними з діяльністю компанії у регіоні.

John Deere Україна – українська філія компанії John Deere, що спеціалізується на продажу сільгосптехніки та іншого обладнання.

Згідно з аналітичною системою YouControl, 100% компанії належить Deere & Company. Розмір внеску до статутного фонду – 484,97 тис. грн.

Компанія на ринку України пропонує:

- трактори;
- зернозбиральні та кормозбиральні комбайни;
- обприскувачі;
- прес-підбирачі;
- фронтальні навантажувачі;
- косарки-плющилки;
- самохідні косарки;
- ґрунтообробну техніку;
- розкидачі добрив;
- посівну техніку (сівалки точного висіву, механічні сівалки, пневматичні сівалки);
- системи дистанційного контролю Farm ight та системи точного землеробства AM.

Основні переваги техніки та обладнання John Deere для українського ринку:

1. Надійність і адаптивність. Вся техніка John Deere, що поставляється в Східну Європу, розрахована на широкий діапазон кліматичних умов і розрахована на інтенсивні тривалі навантаження. Машина бездоганно працює в мороз і 40-градусну спеку на сирих і болотистих ґрунтах. Надійність техніки досягається за рахунок використання спеціалізованих конструкторських рішень (наприклад, кар'єрні самоскиди John Deere випускаються з шарнірно-шарнірними рамами) та інноваційних систем контролю та управління.

2. Широкі функції. Кожна машина John Deere розроблена для досягнення максимальної продуктивності. Наприклад, екскаватор-навантажувач замінює 2 спецтехніки. За параметрами вантажного ковша вони відповідають фронтальним навантажувачам, а за характеристиками екскаватора – традиційним колісним екскаваторам. Функціональність визначається широким набором монтажного обладнання. Наприклад, для невеликих навантажувачів кількість такої техніки перевищує 60 різновидів.

3. Є багато варіантів техніки та обладнання John Deere. Ця класифікація дозволяє підібрати найкраще рішення для різних завдань. John Deere продає велику важку техніку для кар'єрів, великих будівельних майданчиків, полів і компактну техніку для обмежених умов.

4. Економічність. За допомогою інноваційних технічних рішень можна забезпечити точність передачі, дистанційно контролювати стан машини, підбирати найкращий режим роботи під конкретні завдання тощо. Таким чином, забезпечується раціональне витрачання палива та техніко-експлуатаційних ресурсів техніки для забезпечення своєчасного технічного обслуговування.

Отже, John Deere Walldorf GmbH & Co. KG є дочірньою компанією Deere & Company, Молін, Іллінойс. John Deere Walldorf GmbH & Co. KG працює через незалежних національних та місцевих дилерів, щоб надати

обладнання та рішення для підтримки клієнтів у галузі сільського господарства та газонів у Європі, на Близькому Сході, а також у Співдружності Незалежних Держав. За період 2018-2022 рр. дохід компанії John Deere в Східній Європі мав тенденцію до зростання із рівня в 5,047 млрд. дол. в 2018 році до рівня в 6,344 млрд. дол. за результатом 2022 року. Протягом досліджуваного періоду питома вага Східної Європи в доходах компанії мала тенденцію до скорочення із рівня в 13,51% в 2018 році до рівня в 12,07% за результатом 2022 року. Чистий дохід від операцій компанії в росії склав 2 % консолідованого річного чистого доходу за період з 2017 по 2021 рік. Операції в Україні не були суттєвими для консолідованої фінансової звітності. John Deere Україна – українська філія компанії John Deere, що спеціалізується на продажу сільгосптехніки та іншого обладнання. Згідно з аналітичною системою YouControl, 100% компанії належить Deere & Company. Розмір внеску до статутного фонду – 484,97 тис. грн. Компанія на ринку України пропонує: трактори; зернозбиральні та кормозбиральні комбайни; обприскувачі; прес-підбирачі; фронтальні навантажувачі; косарки-плющилки; самохідні косарки; ґрунтообробну техніку; розкидачі добрив; посівну техніку (сівалки точного висіву, механічні сівалки, пневматичні сівалки); системи дистанційного контролю Farm ight та системи точного землеробства AM.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ JOHN DEERE

3.1 Варіанти диверсифікації продуктового портфеля

Основні можливості подальшого розвитку John Deere на міжнародному ринку є диверсифікації продуктового портфеля. John Deere вже давно є лідером у галузі обладнання, яке фермери у всьому світі використовують для виробництва продуктів харчування та сільськогосподарської продукції. У Deere контролює 53% ринку тракторів і 60% ринку комбайнів, але міжнародний ринок більш конкурентоспроможний.

Автовиробники мають автономні автомобілі для використання на дорогах, але врахування хаотичного руху створює значні перешкоди для їх фактичного використання. Для продукції Deere, на кукурудзяних полях, створено автономні трактори та сільськогосподарська техніка, які готові до посіву, обприскування та збирання врожаю. Автономні трактори John Deere, підкріплені всесвітньо визнаним зеленим і жовтим брендом, можуть легко вивести компанію на світовому ринку протягом наступних 10 років.

Перший автономний трактор Deere буде випущений як версія моделі R8 із GPS-керуванням. Трактор оснащений 12-ма камерами, які забезпечують виявлення перешкод на 360 градусів. Камери та GPS працюють у тандемі з геозоною, яка керує трактором з точністю до дюйма.

Однак його безпілотна технологія виходить за межі просто тракторів. Компанія удосконалила свою технологію обприскування за рахунок придбання Blue River Technology. Компанія Blue River виявила, що традиційні обприскувачі безперервної дії наносять близько двох третин гербіцидів не на бур'яни, а поза ними. Щоб вирішити цю проблему, пов'язану

з витратою грошей, компанія розробила програмне забезпечення та платформу камери для виявлення бур'янів та обприскування тільки тих ділянок, де вони існують. Компанія Deere встановила цю технологію на свої самохідні обприскувачі, оснащені 120-футовою штангою для обприскування, на якій встановлена система камер.

Deere також інвестує у програмне забезпечення, яке підвищує продуктивність автономних машин та збільшує врожайність. Його програмне забезпечення можна використовувати для переоснащення традиційних тракторів у версії без водія. Можливо, найбільшою перевагою програмних амбіцій Deere є те, що програмне забезпечення зазвичай приносить 85% валового прибутку порівняно з приблизно 25% обладнання. Deere прогнозує, що до кінця десятиліття підписка на програмне забезпечення становитиме 10% її доходів.

До 2026 року компанія сподівається підключити до свого центру John Deere 1,5 мільйона машин та півмільярда акрів землі. Центр буде збирати та зберігати дані про врожай, щоб допомогти фермерам вести свою діяльність більш ефективно та з меншими витратами.

Компанія Deere не самотня у розробці автономного сільськогосподарського обладнання. Виробники сільськогосподарського обладнання CNH Industrial та AGCO також працюють над тим, щоб вивести свої версії на ринок. AGCO заявила, що почне продавати їх десь у найближчі п'ять років, а CNH, яка виготовляє сільськогосподарське обладнання під брендом Case IH, не має термінів для свого автономного парку[7].

Deere, з іншого боку, планує розпочати продаж своїх автономних тракторів в 2023 році і планує продавати автономні моделі всієї своєї лінійки обладнання до 2030 року.

Оскільки AGCO та CNH є двома найбільш відомими гравцями на міжнародному ринку, Deere може вже мати вищі конкурентні переваги від того, що стала однією з перших великих компаній, які впровадили безпілотні технології.

Сільськогосподарська галузь є конкурентоспроможною, і у великих сільськогосподарських компаній, які прагнуть отримати перевагу в ефективності свого товарного бізнесу, може бути мало варіантів, включаючи Deere, щоб полегшити перехід на кілька років. Коли AGCO та CNH вийдуть на ринок, їм доведеться конкурувати з брендом, якому вже довіряють[7].

Очікується, що до 2050 року населення світу зросте з 8 мільярдів до 10 мільярдів. Таким чином, перед фермерами по всьому світу буде поставлено завдання забезпечувати продовольством усіх людей, у яких менше землі. Протягом наступних 10 років у фермерів може бути іншого вибору, крім як максимально ефективно використовувати свій капітал і землю. Так ринок автономних тракторів, за прогнозами, зростатиме майже на 21% щорічно до 2030 року.

Фермери будуть змушені робити більше з меншими витратами протягом наступного десятиліття, і Deere є одним із перших брендів виробників автономних тракторів та сільськогосподарської техніки. Ці дві речі повинні дати компанії значну конкурентну перевагу перед іншими компаніями.

Автономний 8R є кульмінацією майже двох десятиліть стратегічного планування та інвестицій Deere в автоматизацію, аналіз даних, GPS-навігацію, підключення до Інтернету речей та розробку програмного забезпечення. Незважаючи на те, що значна частина цих досліджень та розробок була створена в компанії, компанія Deere також активно співпрацювала зі стартапами в галузі агротехнологій, збираючи ноу-хау та таланти.

Це пов'язано з усвідомленням компанії Deere того, що технології сприятимуть створенню вартості та підвищенню продуктивності, прибутковості та стійкості для фермерів.

У той час як Deere викликав фурор на CES і зацікавив інвестиційне співтовариство, акції компанії також мали чітку динаміку до зростання, що також надало конкурентну перевагу компанії на ринку.

Сьогодні загальний світовий парк автономних тракторів Deere становить менше 50 одиниць. І хоча мета Deere створити до 2030 року повністю автономну систему вирощування просапних культур, Deere ставить більш амбітну ціль, а саме перехід до повністю автономних тракторів в майбутньому.

В даний час Deere створює цінність і прибуток за допомогою автоматизованих систем, що добре зарекомендували себе, які можна модернізувати на існуючих тракторах, таких як автоматичне рульове управління на основі GPS і система точного висіву, яка вимірює глибину і відстань посіву. Ці кроки мають бути реалізовані, перш ніж Deere зможе забезпечити повну автономію навколо них.

Автономний 8R є гігантським стрибком у сучасних технологіях, не кажучи вже про маркетингові переваги. До його подання на CES всі думали, що (повна автономія) для тракторів неможлива. Проте Deere довів, що зможе створити інноваційний трактор.

В усьому світі в розробці знаходиться близько 30 різних проектів автономних тракторів, хоча жоден з них не доступний для комерційного використання. Але коли компанія Deere, яка володіє 60% ринку тракторів у Північній Америці, випускає такий трактор, тоді інновації стають все ближчими для можливості їх використання в сільському господарстві.

Ця реальність відбиває стратегію автономії Deere. Штучний інтелект, який Deere використовує, включає комп'ютерний зір і машинне навчання. Наука, яка активно розвивалася в стартапі Blue River Technology з Силіконової долини, який Deere купив у 2017 році за 305 мільйонів доларів - угода, яка також залучила співзасновника Blue River та Генеральний директор Еро. Роботизована платформа Blue River "бачить і розпорошує" використовує десятки складних камер і процесорів, щоб відрізнити бур'яни від сільськогосподарських культур при застосуванні гербіцидів.

До автономного трактора прикріплено шість пар стереокамер, які можуть «бачити» перешкоду в полі - чи то камінь, колоду чи людину, і

визначати її розмір та відносну відстань. Зображення, зняті камерами, передаються через глибоку нейронну мережу, яка класифікує кожен піксель приблизно за 100 мілісекунд і вирішує, чи трактор повинен продовжувати рух або зупинитися.

Deere відібрали сотні тисяч зображень із різних місць ферм та за різних погодних умов та умов освітлення, щоб за допомогою машинного навчання трактор міг зрозуміти, що він бачить, і реагувати відповідним чином. Ця можливість також дозволяє фермеру замість того, щоб перебувати в тракторі, керувати ним віддалено, займаючись іншими справами.

Автономне керування, ще одна частину головоломки Deere в галузі сільськогосподарських технологій, яка склалася, коли 2021 року компанія придбала Bear Flag Robotics за 250 мільйонів доларів. Крім того, стартап із Силіконової долини, запущений у 2017 році, пропонує автономну навігаційну систему Bear Flag, яку можна модернізувати існуючими тракторами. У випадку моделі Deere 8R, трактора, який вперше вийшов на ринок у 2020 році, в останній версії з автономними можливостями використовується технологія Blue River.

Після запуску CES Deere придбала активи III у двох інших піонерів сільськогосподарських технологій. У квітні Deere створила спільне підприємство з GUSS Automation, яке розробило напіваавтономні обприскувачі для садів та виноградників. Використовуючи AI та IoT, кілька обприскувачів GUSS (глобальна безпілотна система обприскування) можуть дистанційно керуватися одним оператором, керуючи до восьми обприскувачів одночасно з ноутбука. GUSS може виявляти дерева та визначати, скільки розпорошити на кожне з них, незалежно від висоти чи розміру крони.

Через місяць Deere оголосила про придбання численних патентів та іншої інтелектуальної власності у стартапу III Light. Платформа сприйняття глибини Light удосконалює існуючі системи стереогляду за рахунок використання додаткових камер, що імітують структуру людського ока, що

забезпечує більш точне тривимірне зображення. Deere планує інтегрувати платформу Light у майбутні версії свого автономного сільськогосподарського обладнання.

Щоб уважно стежити за іншими дослідженнями та розробками в галузі сільськогосподарських технологій, Deere започаткувала програму Startup Collaborator для тестування інноваційних технологій з клієнтами та дилерами без більш формальних ділових відносин. Deere сподівається, що вони знайдуть «діаманти» до того, як вони стануть очевидними для [конкурентів], і збережуть їх у своїх руках. Серед потенційних компаній для поглинання - Four Growers, стартап з Піттсбурга, що забезпечує роботизований збір урожаю та аналітику для цінних культур, починаючи з тепличних помідорів, та Burro з Філадельфії, який виробляє невеликі автономні роботи, які можуть допомогти сільськогосподарським робітникам з різними транспортними засобами. завдання.

Не дивно, що найбільші конкуренти Deere також розробляють автоматизацію та автономію своєї сільськогосподарської техніки. AGCO, бренди якої включають Massey Ferguson і Fendt, автоматизує сільськогосподарські операції з середини 1990-х років.

Deere зосереджена на повній автономії свого сільськогосподарського обладнання, AGCO розглядає ширший ринок модернізації. Влітку 2023 року у Deere буде набір для модернізації, що підвищуватиме продуктивність, для машин різних марок. В той час, як інші компанії тільки намагаються впроваджувати новинки, що Deere дають автономію з трактором за півмільйона доларів. Deere 8R, - це комплекти, які дозволяють зробити це з існуючим парком. Deere бачить величезні можливості із встановленою базою, де фермери хочуть запровадити технології для покращення своїх результатів, але при цьому не хочуть змінювати весь свій парк та робити такі величезні інвестиції.

Також напрямками розширення та диверсифікації портфеля продукції компанії доцільним є:

1. Впровадження нових продуктів, а саме розробка нового двигуна для сільськогосподарської техніки, що працюватиме на біопаливі, а саме на біодизелі.

John Deere має чотири потоки доходів після впровадження нової структури звітності у 2021 році: виробництво та точне землеробство, дрібне землеробство та вирощування газонів, будівництво та лісівництво, а також фінансові послуги. Будівельна та лісова промисловість виробляє ряд машин, що використовуються в будівництві., такі як повнопривідні навантажувачі або екскаватори, а також у лісовому господарстві, такі як навантажувачі для колод та харвестери, на додаток до супутніх аксесуарів та послуг.

Виробництво та точне землеробство, найбільший сегмент компанії, випускає широкий спектр обладнання (включаючи двигуни, та інші комплектуючі до техніки) та технологічних рішень. Серед найпопулярніших товарів – різні типи тракторів, комбайнів, комбайнів для збирання цукрової тростини та бавовни, а також техніки для догляду за рослинами. У 2021 фінансовому році компанія отримала понад 16,5 млрд. дол. США доходу тільки від цього сегменту.

Тому в подальшому розширення виробництва двигунів, а саме двигунів, що працюватимуть на біодизелі дозволить компанії відповідати вимогам законодавства щодо викидів та технології двигунів для тракторів та сільськогосподарської техніки в США, країнах ЄС, та інших країнах світу, що прийняли політику щодо скорочення викидів та використання викопного палива.

На сьогодні вже існує попит на ринку на дані двигуни, проте жоден із конкурентів компанії поки ще не займається їхнім виробництвом.

Конкурентами в даному випадку для компанії виступають: CNH Industrial (Велика Британія), Kubota Corp. (Японія), AGCO (США) та Claas KGaA (Німеччина).

2. Впровадження електричного екскаватору. Електричний екскаватор, що працює від батареї Kreiel, забезпечить будівельникам та шляховикам нижчі щоденні експлуатаційні витрати, знижений рівень шуму на будмайданчику, підвищену надійність машини та нульовий рівень викидів без шкоди для потужності та продуктивності, необхідних їм у машині.

Основними характеристиками електричного екскаватора є:

1. Новий електричний екскаватор Deere, що працює від батареї Kreiel, підвищить надійність, продуктивність та безпеку у будівництві. Його використання на будівельних майданчиках призведе до меншої кількості рухомих частин, меншого шумового забруднення та меншої кількості викидів.

2. Deere придбала контрольний пакет акцій компанії Kreiel Electric, яка створила передові акумуляторні технології для широкого спектру мобільних та стаціонарних програм. Запатентована Kreiel архітектура імерсійного охолодження забезпечує неперевершений термін служби, підвищену безпеку та покращену продуктивність обладнання з батареїним живленням.

3. Технологія заряджання Kreiel забезпечує більш швидке та дешеве підключення до електромережі.

Отже, автономний 8R стане кульмінацією майже двох десятиліть стратегічного планування та інвестицій Deere в автоматизацію, аналіз даних, GPS-навігацію, підключення до Інтернету речей та розробку програмного забезпечення. Незважаючи на те, що значна частина цих досліджень та розробок була створена в компанії, компанія Deere також активно співпрацювала зі стартапами в галузі агротехнологій, збираючи ноу-хау та таланти. Це пов'язано з усвідомленням компанії Deere того, що технології сприятимуть створенню вартості та підвищенню продуктивності, прибутковості та стійкості для фермерів. Також напрямками розширення та диверсифікації портфеля продукції компанії доцільним є: впровадження нових продуктів, а саме розробка нового двигуна для сільськогосподарської

техніки, що працюватиме на біопаливі, а саме на біодизелі та впровадження електричного екскаватору.

Згідно звіту компанії, на розробку та впровадження автономних тракторів 8R компанія за прогнозом витратить 329,6 млн. дол. (витрати на дослідження та розробки за сегментами – автономні трактори). Визначимо період окупності автономних тракторів 8R за умови, що вони принесуть компанії 5% зростання річних доходів.

Таблиця 3.1 – Оцінка доцільності впровадження Deere автономних тракторів 8R

Показник / місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Всього
Дохід	219,0	219,0	219,0	219,0	219,0	219,0	219,0	219,0	219,0	219,0	219,0	219,0	2628,00
Витрати	148,0	148,0	148,0	148,0	148,0	148,0	148,0	148,0	148,0	148,0	148,0	148,0	1775,68
Прибуток	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	852,32
Інвестиції	329,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	329,60
Коефіцієнт дисконтування, 20%	1,00	0,98	0,97	0,95	0,94	0,92	0,91	0,89	0,88	0,86	0,85	0,83	10,98
Дисконтовані інвестиції	329,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	329,60
Грошовий потік по проекту	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	852,32
Дисконтований ГП,	71,0	69,9	68,7	67,6	66,5	65,4	64,3	63,3	62,2	61,2	60,2	59,2	779,52
Чистий приведений дохід (NPV)	-258,573	-188,7	-120,0	-52,4	14,1	79,5	143,8	207,1	269,3	330,5	390,7	449,9	449,92
Термін окупності проекту, місяців													4,64

Таким чином, можемо зробити висновок, що впровадження Deere автономних тракторів 8R за умови зростання доходів компанії на 5% дозволить отримати прибуток в розмірі 852,32 млн. дол. Чистий приведений дохід становитиме 449,92 млн. дол., а термін окупності становитиме майже 5 місяців.

Найбільший потенційний ризик, пов'язаний з автономними сільськогосподарськими рішеннями, – це загроза зіткнення з людьми чи

іншими транспортними засобами. Для боротьби з загрозою Deere доцільно вбудовувати системи ІІІ механізми, здатні розрізняти навмисне зіткнення і нещасний випадок для забезпечення безпеки.

Я вважаю, є доцільним встановлення відповідних вивісок, щоб запобігти громадськості використання автономних сільськогосподарських транспортних засобів. Можливо, також потрібно буде переглянути можливі поправки до вимог автономного трактору для посилення на технології та автономні системи.

Також доцільним є здійснення міжсекторального навчання як автомобільного, так і сільськогосподарського секторів, щоб допомогти максимізувати готовність за допомогою ретельного тестування автономних моделей.

Deere доцільно здійснити розгортання 5G у більшій кількості сільських районів, щоб поліпшити зв'язок на фермах. Також для Deere доцільно захищати більше точок входу/виходу, щоб запобігти захопленню систем несумлінними суб'єктами, або захистити від атак.

3.2 Застосування цифрових робото-технічних технологій для підвищення конкурентоспроможності John Deere на ринках

Можливостями John Deere для подальшого розвитку є:

1. Нова екологічна політика. Нові можливості створять рівні умови всім учасників галузі. Для John Deere це чудова можливість заявити про свою перевагу в нових технологіях та завоювати частку ринку у новій категорії продуктів.

2. Нові тенденції у поведінці споживачів можуть відкрити новий ринок для John Deere. Це дає John Deere чудову можливість створити нові потоки доходів та диверсифікувати нові категорії продуктів.

3. Стабільний вільний грошовий потік дає можливість інвестувати у суміжні продуктові сегменти. Маючи більше коштів у банку, компанія John Deere зможе інвестувати у нові технології, а також у нові сегменти продуктів. Це має відкрити вікно можливостей John Deere в інших категоріях продуктів.

4. Економічний підйом та збільшення витрат клієнтів після багатьох років рецесії та повільних темпів зростання в галузі дають John Deere можливість залучити нових клієнтів та збільшити свою частку ринку.

5. Розвиток ринку призведе до послаблення переваг конкурентів та дозволить John Deere підвищити свою конкурентоспроможність порівняно з іншими конкурентами.

6. Нові клієнти із онлайн-каналу. За останні кілька років компанія вклала величезні суми грошей до онлайн-платформи. Ця інвестиція відкрила новий канал продажу для John Deere. У найближчі кілька років компанія зможе скористатися цією можливістю, краще знаючи своїх клієнтів та задовольняючи їхні потреби за допомогою аналітики великих даних.

7. Розширення. Поточна політика John Deere щодо розширення та підтримки змін в Азії, Європі та Сході відкрила їм безліч нових ринків для конкуренції. Зі зростанням населення і зростаючими потребами у сільському господарстві та будівництві, компанія бачить потенціал на ринках, що розвиваються.

8. Придбання. John Deere може очікувати значного зростання у майбутньому, якщо вона співпрацюватиме і встановлюватиме зв'язки з іншими глобальними компаніями. Ці придбання можуть сприяти неорганічному зростанню. Це збільшить активи компанії та розділить зобов'язання. Вони можуть забезпечити нові ринки та велику експозицію по всьому світу.

Найбільша можливість, з якою стикається John Deere, - це бурхливе зростання виробництва продуктів харчування на ринках, що розвиваються. Зростання середнього класу протягом наступних 15 років із таких країн, як Китай, Індія, Індонезія, Бразилія, Пакистан, Мексика, Філіппіни, В'єтнам,

Бангладеш, Нігерія тощо, буде приголомшливим. Очікується, що цей середній клас зросте з 31% світового населення у 2020 році до 50% до 2030 року. Цей більш численний середній клас згодом призведе до збільшення виробництва сільськогосподарських культур та потреб у більш ефективному сільськогосподарському устаткуванні, яке виробляє Deere. Більш високі доходи також призведуть до більш високого споживання білка у вигляді м'яса, такого як яловичина, свинина, курка, риба тощо (як це відбувається в кожній країні, яка досягла рівня доходу середнього класу). Для виробництва такого ж кілограма м'яса потрібно у 2-6 разів більше врожаю, ніж у сільськогосподарських культур. Зміна раціону харчування середнього класу у бік збільшення споживання м'яса також призведе до збільшення та підвищення ефективності рослинництва у всьому світі.

Наступна можливість для Deere – підвищити продуктивність праці багатьох фермерів у всьому світі. У виробництві кукурудзи Канада є другим найбільш ефективним виробником після США з показником 96%, а Нігерія - всього 18%. Що стосується соєвих бобів, Бразилія є найбільш ефективним виробником, на 3% ефективнішим, ніж США, з Канадою з ефективністю США 98% та Індією з 33%. З пшеницею ЄС, Китай, Канада та Україна більш ефективні, ніж США, але Казахстан найефективніше на 34%. Решта світу може отримати вигоду з високоефективного сільськогосподарського обладнання Deere, щоб задовольнити зростаючий попит на більшу кількість продуктів харчування.

Хоча Deere домінує у виробництві великих тракторів та комбайнів для вирощування просапних культур, у них також є можливість збільшити свою частку та ефективність у виробництві обладнання для інших культур, таких як бавовна, цукрова тростина, рис тощо, але віддача від таких зусиль, особливо в іншому світі, велика.

John Deere виробляє не тільки сільськогосподарську техніку, а й будівельну та лісозаготівельну техніку. Цей підрозділ пережив серйозний спад, оскільки і США, і решта світу різко скоротили обсяги продажів на

ринках будівництва та лісівництва. Але хороша новина для Deere полягає в тому, що такі ринки повертаються та згодом повернуться до нормального рівня. Це відновлення, без сумніву, відбуватиметься поступово, але Deere має можливість отримати прибуток від значно більших доходів і маржі прибутку в міру відновлення цих ринків.

Більш захисна можливість для Deere походить від її фінансового підрозділу. Хоча цей бізнес, ймовірно, з часом занепаде, він знижуватиметься повільніше, ніж продаж нового обладнання, і це знизить волатильність доходів протягом усього циклу.

Нарешті, підприємства Deere мають значний напрямок діяльності щодо запасних частин. Хоча це менша частина бізнесу Deere, вона прибуткова і набагато стабільніша, ніж продаж оригінального обладнання.

Розуміння можливостей Deere має бути збалансовано із чітким розумінням її ризиків. Більшість цих ризиків пов'язані з тривалим циклічним бумом фермерства протягом останніх 5-10 років.

Бум виробництва етанолу призвів до великих неефективних інвестицій за останні 5-10 років. Було посаджено та зібрано набагато більше кукурудзи, щоб задовольнити потреби країн у виробництві етанолу. Цей штучний попит спонукав більше фермерів купувати більше обладнання, ніж раніше. Хоча Deere здобула з цього вигоду за останні 5-10 років, вони також неминуче наростили виробничі потужності та витягли попит із майбутнього.

На цей тривалий бум будуть потрібні роки, щоб врегулювати ситуацію, а Deere знову досягти економічної рівноваги, а потім відновити стабільне зростання. Це означає, що виробництво, ймовірно, доведеться значно скоротити, що призведе до зниження обсягів, маржі та рентабельності капіталу.

Довгий бум також призвів до створення одного з наймолодших та найпродуктивніших парків тракторів та комбайнів в історії. Фермери, які заробляють менше грошей, не захочуть замінювати чи навіть ремонтувати

таке «нове» обладнання. Це створить значний попит у запчастинах до техніки компанії.

Ринок сільськогосподарської техніки залежить від державного фінансування, особливо у країнах, як Бразилія. Ще один ризик для Deere полягає в тому, що таке фінансування вичерпується, оскільки уряди багатьох країн з ринком, що формується, розвивається і розвиненим ринком, намагаються вирішити свої власні фінансові проблеми. Це може створити додатковий бар'єр для обсягів виробництва та прибутковості.

John Deere також спеціалізується на великогабаритному надфективному сільськогосподарському устаткуванні, яке більшість країн, що розвиваються, не бажають або не готові купувати. Deere знадобиться час, щоб підвищити рентабельність невеликих тракторів та комбайнів та адаптувати їх до нових місцевих ринків. Крім того, Deere не має тих же переваг у дрібносерійному сільськогосподарському устаткуванні, що і великогабаритне, що зводить нанівець одну з їх ключових конкурентних переваг.

В сучасних умовах розвитку цифрового ринку основні можливості подальшого розвитку компанії повинні бути спрямовані на застосування цифрових робото-технічних технологій для підвищення конкурентоспроможності John Deere на ринках.

Величезна ринкова влада Deere частково є результатом передових технологій, вбудованих у її сільськогосподарську техніку, і Deere досягла цієї технологічної точності, спираючись на наукові дослідження, що фінансуються компанією. Компанія Deere щосили намагалася самостійно розробити ефективну систему самонаведення для своїх машин. Тому він купив фірму NavCom, яка мала ліцензію на використання програмного забезпечення та даних Лабораторії реактивного руху НАСА. Це придбання дало Deere можливість створити унікальний точний набір інструментів, спираючись не на власні інвестиції в дослідження та інновації, а на

використання передових розробок. Сьогодні компанія Deere отримує приватний прибуток від цієї інновації, що надається платниками податків.

Deere робить все можливе, щоб попередити конкуренцію та обмежити вибір споживачів. У тих рідкісних випадках, коли зростання продажів конкурента починає загрожувати домінуванню Deere, керівники не опускаються до занепокоєння якістю продукції чи задоволеності клієнтів. Вони просто використовують свою величезну фінансову міць, щоби купити конкуруючу компанію чи технологію. Повідомляється, що дилери Deere отримують "неопубліковані фінансові заохочення" за купівлю трактора певної марки як предмет "трейд-ін" - це означає, що керівники витрачають гроші на штучне скорочення частки ринку конкурента, незважаючи на несприятливу тенденцію споживчого попиту.

Deere також забороняє фермерам самостійно ремонтувати обладнання Deere. Сільськогосподарська техніка зараз настільки технологізована, що навіть базовий ремонт потребує взаємодії із програмним забезпеченням, яким володіє Deere. Він ревно ставиться до своїх авторських прав на цей код, що змушує фермерів платити дилеру Deere за ремонт, а не технічне обслуговування обладнання самостійно.

На мою думку, напрямками подальшого розширення використання нових технологій в діяльності компанії є:

1. Впровадження Exacthot. Exacthot допоможе фермерам бути економічно та екологічно стійкими, оскільки вони невпинно працюють над вирощуванням продуктів харчування, палива та волокон. Очікується, що до 2050 року населення світу зросте з 8 мільярдів майже до 10 мільярдів, тому фермерам необхідно збільшити виробництво на 60-70% на сьогоднішніх орних землях.

Exacthot використовує датчик для реєстрації моменту, коли кожне окреме насіння потрапляє у ґрунт. Коли це відбувається, робот розпорошує тільки необхідну кількість добрива, близько 0,2 мл, безпосередньо на насіння в той момент, коли воно потрапляє в землю.

При вирощуванні кукурудзи в США Exacthot може щорічно економити понад 93 мільйони галонів стартового добрива та запобігати росту бур'янів або збільшення ризику потрапляння добрив за межі поля у водойми.

2. Впровадження технології John Deere Workight. Технологія John Deere Workight перетворює дані, отримані від машин, у готові рішення для оптимізації їх використання, підвищення надійності їх роботи та керування процесами на робочому місці.

- Система зважування. Бортові системи зважування для самоскидів запобігають перекидання і перевантаження, допоможуть проаналізувати ефективність виконаної роботи.

- Система вирівнювання. Забезпечує можливість виконувати ту саму роботу швидше, за меншу кількість проходів і з більшою точністю.

Технологія John Deere Workight дозволить виявляти машини, які простоювали необґрунтовано довго, простоювали, були перевантажені протягом тривалих періодів часу або були несподівано переміщені.

- 1) Визнання факту тривалого холостого ходу дозволить зменшити необґрунтовану витрату палива.

- 2) Фіксований час простою може диктувати потребу в машині на місці або необхідність перемістити її на інше місце роботи.

- 3) Перегляд даних про навантаження на двигун і витрату палива дасть уявлення про те, наскільки обрана модель і клас машини відповідають конкретним завданням.

- 4) Аналізувати фактичне навантаження та кількість поїздок самоскида, щоб забезпечити його максимальну ефективність.

- 5) Визначення віртуальної межі зони, де можна використовувати обладнання, і обмеження часу роботи двигуна підвищить безпеку.

- 6) Знання, де знаходяться машини в даний момент часу, і розрахунок маршруту до них заощадить багато часу та витрат палива.

3. Впровадження технології ee & pray elect. ee & pray elect використовує комбінацію комп'ютерного зору та передових технологій для

обприскування бур'янів на полях під паром. Парові поля – це поширений метод ведення сільського господарства, при якому ґрунт просто не засіюється на певний час для відновлення органічних речовин та збереження поживних речовин та вологи. По суті, *ee & pray elect* може виявляти бур'яни в орному ґрунті та обприскувати лише виявлені бур'яни.

Найпрекрасніше в цій технології селективного розпилення полягає в тому, що застосовується тільки те, що потрібно, тим самим значно скорочуючи використання гербіцидів. Щоразу, коли використовується цільове обприскування, камери інтегруються в сканування штанги і безперервно відправляють дані до її системи візуальної обробки, виявляючи зелений колір і, таким чином, ідентифікуючи бур'яни в паровому ґрунті. Після виявлення бур'янів використовується певна кількість форсунок для націлювання та розпилення на них залежно від концентрації бур'янів у певній частині поля. Потім дисплей у кабіні використовується для перемикання обприскувача з селективного на розбризкування, якщо це потреба.

З пройденої площі екран у кабіні також реєструє області, де гербіцид був застосований, а де ні. Ця інформація передається в обліковий запис JD Operation Center, що дозволяє фермерам відстежувати продуктивність, оцінювати ефективність обприскування та вносити покращення на основі рішень щодо боротьби з бур'янами.

Отже, напрямками подальшого розширення використання нових технологій в діяльності компанії є: впровадження *Exacthot*, впровадження технології *John Deere Workight* та впровадження технології *ee & pray elect*. *Exacthot* допоможе фермерам бути економічно та екологічно стійкими, оскільки вони невпинно працюють над вирощуванням продуктів харчування, палива та волокон. Очікується, що до 2050 року населення світу зросте з 8 мільярдів майже до 10 мільярдів, тому фермерам необхідно збільшити виробництво на 60-70% на сьогоднішніх орних землях. Технології *John Deere Workight* перетворює дані, отримані від машини, на готові рішення для оптимізації способів її використання, підвищення її експлуатаційної

надійності та управління процесами на робочих об'єктах. ee & pray elect використовує комбінацію комп'ютерного зору та передових технологій для обприскування бур'янів на полях під паром. Парові поля – це поширений метод ведення сільського господарства, при якому ґрунт просто не засіюється на певний час для відновлення органічних речовин та збереження поживних речовин та вологи. По суті, ee & pray elect може виявляти бур'яни в орному ґрунті та обприскувати лише виявлені бур'яни. Найпрекрасніше в цій технології селективного розпилення полягає в тому, що застосовується тільки те, що потрібно, тим самим значно скорочуючи використання гербіцидів.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки.

Встановлено, що Deere & Co. - найбільша у світі корпорація з виробництва сільськогосподарського обладнання, яка продає вдвічі більше техніки, ніж її два наступні за величиною конкуренти разом узяті. Deere контролює 53 % ринку великих тракторів у США та 60 % ринку сільськогосподарських комбайнів у США. Ці підгалузеві монополії допомагають пояснити 18% частку Deere на загальному ринку сільськогосподарської техніки, найбільшу з усіх корпорацій на ринку, де чотири найбільші оператори контролюють 45 % усіх продажів. Протягом 2018-2019 рр. дохід компанії мав тенденцію до зростання, проте в 2020 році в результаті скорочення на 9,47 % дохід зменшився до рівня в 35,540 млрд. дол. В 2021-2022 рр. спостерігалася тенденція до зростання доходу компанії на 23,87% та 19,43% відповідно. Протягом досліджуваного періоду також спостерігалася тенденція до зростання операційного доходу в 2018-2019 рр. на 0,42%, проте в 2020 році операційний дохід зменшився на 5,01% до рівня в 3,883 млрд. грн. В 2021-2022 рр. при зростанні операційного доходу на 95,78% та 20,06% відповідно операційний дохід становив 7,602 млрд. дол. в 2021 році та 9,127 млрд. дол. в 2022 році. Протягом досліджуваного періоду чистий прибуток компанії мав тенденцію до зростання в 2018-2019 рр., що становила 37,37% а сам чистий прибуток склав 2,751 млрд. дол. Проте за результатом 2020 року чистий прибуток скоротився на 15,43% до рівня в 2,751 млрд. дол. В 2021 році при зростанні чистого прибутку на 116,76% він склав 5,963 млрд. дол., а в 2022 році при збільшенні на 19,59 % становив 7,131 млрд. дол. Результати діяльності John Deere у першому кварталі 2023 р. відображають сприятливі ринкові показники та попит на обладнання, а

також чітку роботу співробітників, дилерів та постачальників з доставки продукції клієнтам.

Досліджено, що John Deere Walldorf GmbH & Co. KG є дочірньою компанією Deere & Company, Молін, Іллінойс. John Deere Walldorf GmbH & Co. KG працює через незалежних національних та місцевих дилерів, щоб надати обладнання та рішення для підтримки клієнтів у галузі сільського господарства та газонів у Європі, на Близькому Сході, а також у Співдружності Незалежних Держав. За період 2018-2022 рр. дохід компанії John Deere в Східній Європі мав тенденцію до зростання із рівня в 5,047 млрд. дол. в 2018 році до рівня в 6,344 млрд. дол. за результатом 2022 року. Протягом досліджуваного періоду питома вага Східної Європи в доходах компанії мала тенденцію до скорочення із рівня в 13,51% в 2018 році до рівня в 12,07% за результатом 2022 року. Чистий дохід від операцій компанії в росії склав 2 % консолідованого річного чистого доходу за період з 2017 по 2021 рік. Операції в Україні не були суттєвими для консолідованої фінансової звітності. John Deere Україна – українська філія компанії John Deere, що спеціалізується на продажу сільгосптехніки та іншого обладнання.

Згідно з аналітичною системою YouControl, 100% компанії належить Deere & Company. Розмір внеску до статутного фонду – 484,97 тис. грн. Компанія на ринку України пропонує: трактори; зернозбиральні та кормозбиральні комбайни; обприскувачі; прес-підбирачі; фронтальні навантажувачі; косарки-плющилки; самохідні косарки; ґрунтообробну техніку; розкидачі добрив; посівну техніку (сівалки точного висіву, механічні сівалки, пневматичні сівалки); системи дистанційного контролю Farm ight та системи точного землеробства AM.

Визначено, що автономний 8R стане кульмінацією майже двох десятиліть стратегічного планування та інвестицій Deere в автоматизацію, аналіз даних, GPS-навігацію, підключення до Інтернету речей та розробку програмного забезпечення. Незважаючи на те, що значна частина цих досліджень та розробок була створена в компанії, компанія Deere також

активно співпрацювала зі стартапами в галузі агротехнологій, збираючи ноу-хау та таланти. Це пов'язано з усвідомленням компанії Deere того, що технології сприятимуть створенню вартості та підвищенню продуктивності, прибутковості та стійкості для фермерів. Також напрямками розширення та диверсифікації портфеля продукції компанії доцільним є: впровадження нових продуктів, а саме розробка нового двигуна для сільськогосподарської техніки, що працюватиме на біопаливі, а саме на біодизелі та впровадження електричного екскаватору.

Визначено, що напрямками подальшого розширення використання нових технологій в діяльності компанії є: впровадження Exacthot, впровадження технології John Deere Worklight та впровадження технології ee & pray elect. Exacthot допоможе фермерам бути економічно та екологічно стійкими, оскільки вони невпинно працюють над вирощуванням продуктів харчування, палива та волокон. Очікується, що до 2050 року населення світу зросте з 8 мільярдів майже до 10 мільярдів, тому фермерам необхідно збільшити виробництво на 60-70% на сьогоднішніх орних землях. Технології John Deere Worklight перетворює дані, отримані від машини, на готові рішення для оптимізації способів її використання, підвищення її експлуатаційної надійності та управління процесами на робочих об'єктах. ee & pray elect використовує комбінацію комп'ютерного зору та передових технологій для обприскування бур'янів на полях під паром. Парові поля – це поширений метод ведення сільського господарства, при якому ґрунт просто не засіюється на певний час для відновлення органічних речовин та збереження поживних речовин та вологи. По суті, ee & pray elect може виявляти бур'яни в орному ґрунті та обприскувати лише виявлені бур'яни. Найпрекрасніше в цій технології селективного розпилення полягає в тому, що застосовується тільки те, що потрібно, тим самим значно скорочуючи використання гербіцидів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The John Deere Story URL: <https://www.economicliberties.us/our-work/cheat-to-win-the-john-deere-story/>
2. Learn more about John Deere's technology URL: <https://investor.deere.com/home/default.aspx>
3. 4Q Earnings Call - 23 November 2022 URL: <https://investor.deere.com/home/default.aspx>
4. Deere Reports Net Income of \$2.246 Billion for Fourth Quarter, \$7.131 Billion for Fiscal Year URL: https://s22.q4cdn.com/253594569/files/doc_financials/2022/q4/DE-4Q22-News-Release-and-Financials.pdf
5. John Deere 2022 Annual Report URL: https://s22.q4cdn.com/253594569/files/doc_financials/2022/ar/2022-John-Deere-Annual-Report.pdf
6. 3 ways autonomous farming is driving a new era of agriculture URL: <https://www.weforum.org/agenda/2022/01/autonomous-farming-tractors-agriculture/>
7. Global Construction Earth Moving Machinery Market Outlook to 2027: Featuring Caterpillar, John Deere, Kobe Steel and XCMG Among Others - ResearchAndMarkets.com URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20230216005430/en/Global-Construction-Earth-Moving-Machinery-Market-Outlook-to-2027-Featuring-Caterpillar-John-Deere-Kobe-Steel-and-XCMG-Among-Others---ResearchAndMarkets.com>
8. Tractor Giant John Deere Eyes 10% of Revenue from Software Fees URL: <https://www.nasdaq.com/articles/tractor-giant-john-deere-eyes-10-of-revenue-from-software-fees>

9. Куриляк В.Є. Міжнародний менеджмент. Тернопіль: Карт-Бланш, 2012. 268 с.
10. Михайлова Л.І. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник для вузів. К.: Центр учбової літератури, 2013. 200 с.
11. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник / В.С. Білозубенко, О.В. Озаріна, А.А. Семенов; за редакцією професора О.Б. Чернеги. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 592 с.
12. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник. Х.: ВД «ИНЖЕК», 2014. 250 с.
13. Багорка М. О., Білоткач І. А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 10. С. 17–21.
14. Ansoff, H.I. (1957) Diversification Strategy. Harvard Business Review.
15. Penrose, E.T. (1959) The Theory of the Growth of the Firm. New York.
16. Chandler Jr., A.D. (1962) Strategy and Structure. Chapter in the History of the Industrial Enterprise. MIT Press, Cambridge.
17. Gort, M. (1962) Diversification and Integration in American. Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
18. Zhou, J.H. and Ji, H.L. (2015) An Empirical Study on Diversified Management and Business Performance of Enterprises. *Reform and Open*, No. 22, 25-26, 28.
19. Rumelt, R.P. (1974) Strategy, Structure and Economic Performance. Harvard University, Boston.
20. Song, T.B., Lan, H.L. and Zeng, P. (2010) Regional Diversification or Product Diversification: Strategic Choice of Dominant Enterprises under the Constraints of Institutional Environment. *Journal of Guangzhou University: Social Science Edition*, No. 3, 45-52.
21. Zhou, Q., Xie, S.-L. and Liu, F. (2014) Organizational Structure and Firm Performance of Diversified Firms - Based on Research in Sichuan and Chongqing. *Journal of Chongqing Jiaotong University (Social Science Edition)*, No. 5, 51-54.

22. Romanowska, M. (Ed.) (2001): *Podstawy organizacji i zarządzania* (The Fundamentals of Organization and Management), Warsaw: Wydawnictwo Difin.
23. Gaughan, P.A. (2010): *Mergers, acquisitions, and corporate restructurings*, Fifth Edition, New York: John Wiley & Sons.
<http://dx.doi.org/10.1002/9781118269077>.
24. Miller, A. & Dess, G.G. (1996): *Strategic Management*, New York: McGraw-Hill Inc.
25. Rue, L.W. & Holland, P.G. (1986): *Strategic Management - Concepts and Experiences*, New York: McGraw-Hill Inc.
26. 37 Osterwalder, A, Pigneur, Y., & Tucci, C.L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Commun. ACM*.
<https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
27. Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
28. Морщенок Т. С., Острик А. Ю. Диверсифікація діяльності як напрям розвитку та посилення конкурентних переваг торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7.
29. Мельник О. Г. Експортний потенціал підприємства: сутність і методологічні основи аналізу. *Проблеми економіки*, 2017, (1), 226–231.
30. P. Zappa, G. Robins Organizational learning across multi-level networks. *Social Networks*, 44 (2016), pp. 295-306
31. A. Verbeke, M.Z. Forootan How good are multinationality–performance (M-P) empirical studies? *Global Strategy Journal*, 2 (4) (2012), pp. 332-344
32. R.W. Tang, P.J. Buckley Host country risk and foreign ownership strategy: Meta-analysis and theory on the moderating role of home country institutions *International Business Review*, № 29 (4) (2020), p. 101666, [10.1016/j.ibusrev.2020.101666](https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101666)

33. M. Riviere, A.E. Bass How dimensions of internationalization shape the MNE's renewal capability: Multidimensional and multilevel considerations. *Long Range Planning*, 52 (4) (2019), p. 101862, [10.1016/j.lrp.2018.12.002](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.002)
34. Autio, E., Mudambi, R., & Yoo, Y. (2021). Digitalization and globalization in a turbulent world: Centrifugal and centripetal forces. *Global Strategy Journal*, 11, 3– 16.
35. Buckley, P. J., & Casson, M. C. (2019). Decision-making in international business. *Journal of International Business Studies*, 50(8), 1424– 1439.
36. Casson, M. C. (2014). Coase and international business. *Managerial and Decision Economics*, 31(1), 55– 66.
37. Anker, T. B. (2021). At the boundary: Post-COVID agenda for business and management research in Europe and beyond. *European Management Journal*, 39(2), 171-178.
38. Bacile, T. J. (2020). Digital customer service and customer-to-customer interactions: investigating the effect of online incivility on customer perceived service climate. *Journal of Service Management*. 31(3), 441-464
39. Bouwman, H., Nikou, S., & de Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy*, 43(9), <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828>
40. Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, 112, 119-127.
41. Fernández-Rovira, C., Valdés, J. Á., Molleví, G., & Nicolas-Sans, R. (2021) The digital transformation of business. Towards the datafication of the relationship with customers. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120339>
42. Frandsen, F., & Johansen, W. (2020). Advice on Communicating During Crisis: A Study of Popular Crisis Management Books. *International Journal of Business Communication*, 57(2), 260-276.

43. Gobble, M. M. (2018). Digitalization, digitization, and innovation. *Research-Technology Management*, 61(4), 56-59.
44. Kim, H. J. (2018). Reconciling entrepreneurial orientation and dynamic capabilities: a strategic entrepreneurship perspective. *The Journal of Entrepreneurship*, 27(2), 180-208.
45. Knudsen, E. S., Lien, L. B., Timmermans, B., Belik, I., & Pandey, S. (2021). Stability in turbulent times? The effect of digitalization on the sustainability of competitive advantage. *Journal of Business Research*, 128, 360-369.
46. Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2019). Toward a dynamic capabilities scale: measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. *Industrial and Corporate Change*, 28(5), 1149-1172.
47. Autio, E., Mudambi, R., & Yoo, Y. (2021). Digitalization and globalization in a turbulent world: Centrifugal and centripetal forces. *Global Strategy Journal*, 11, 3–16.
48. Buckley, P. J., & Casson, M. C. (2019). Decision-making in international business. *Journal of International Business Studies*, 50(8), 1424–1439.
49. Matysiak, L., Rugman, A. M., & Bausch, A. (2018). Dynamic capabilities of multinational enterprises: the dominant logics behind sensing, seizing, and transforming matter!. *Management International Review*, 58(2), 225-250.
50. Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Огляд зарубіжної літератури

1. Gaughan, P.A. (2010): Mergers, acquisitions, and corporate restructurings

About this book

Modern restructuring techniques for a global business landscape

Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings, Fifth Edition carefully analyzes the strategies and motives that inspire M&As, the laws and rules that govern the field, as well as the offensive and defensive techniques of hostile acquisitions.

Incorporates updated research, graphs, and case studies on the private equity market, ethics, legal frameworks, and corporate governance

Expanded and updated chapters on corporate governance, joint ventures and strategic alliances and valuation

Expanded global treatment of the field of M&A

Shows business managers and financial executives how corporate restructuring can be used successfully in any company

Looks at the most effective offensive and defensive tactics in hostile bids

Reviews the impact on shareholder wealth on a variety of takeover actions

Packed with the most up-to-date research, graphs, and case studies, Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings, Fifth Edition provides a fresh perspective on M&As in today's global business landscape.

2. Ansoff, H.I. (1957) Diversification Strategy. Harvard Business Review

In this book, H.I. Ansoff describes the diversification strategy as one of the key techniques that helps companies expand their businesses. It explores different types

of diversification, including vertical, horizontal, and conglomerate diversification, and provides specific advice on how to use these strategies in practical settings.

In his book, Ansoff also draws attention to the risks associated with diversification and describes methods to help companies reduce these risks. It also explores the relationship between diversification and portfolio management strategy, examines the impact on a company's competitiveness, and provides advice on developing a diversification strategy in the context of modern business.

Diversification Strategy is a classic study in the field of strategic management and is a useful resource for business leaders, managers, and students of strategic management.

3. Penrose, E.T. (1959) The Theory of the Growth of the Firm. New York

Description: In this book, E.T. Penrose explores the factors that contribute to the growth of firms, drawing on economic and organizational theory. She argues that the ability of firms to grow is limited by the availability of resources, including capital, labor, and knowledge, and that the firms that are most successful at growing are those that are able to effectively manage and utilize these resources.

Penrose's book also examines the role of innovation and entrepreneurship in the growth of firms, and she provides case studies of firms that have successfully grown over time. She argues that the growth of firms is not solely determined by market forces, but is also influenced by the internal characteristics of the firm and its management practices.

"The Theory of the Growth of the Firm" is considered a classic work in the field of organizational theory, and it continues to be influential today. It is a valuable resource for business leaders, managers, and students who are interested in understanding the factors that contribute to the growth and success of firms.

4. Rumelt, R.P. (1974) Strategy, Structure and Economic Performance.

Harvard University, Boston.

The book uses theory and empirical evidence to analyze the strategic choices that corporate managers make and the structures they choose to support those strategies. Rumelt investigates which strategies and structures can lead to increased productivity and profitability of companies, and which can lead to a decrease in these indicators.

The book "Strategy, Structure and Economic Performance" is considered one of the most influential works in the field of strategic management and is an important source of information for researchers, students and business practitioners interested in the effective management of organizations.

5.Zhou, Q., Xie, S.-L. and Liu, F. (2014) Organizational Structure and Firm Performance of Diversified Firms - Based on Research in Sichuan and Chongqing

The book uses empirical data and statistical methods to analyze the relationship between organizational structure and economic performance of companies. The authors examine different types of organizational structure and their impact on company performance, including financial performance and market share.

The book "Organizational Structure and Firm Performance of Diversified Firms - Based on Research in Sichuan and Chongqing" is an important source of information for researchers, students, and business practitioners who are interested in the interaction between organizational structure and the performance of diversified firms.

6. Romanowska, M. (Ed.) (2001): Podstawy organizacji i zarządzania (The Fundamentals of Organization and Management), Warsaw: Wydawnictwo Difin.

The book presents an overview of theoretical approaches to organization and management, as well as a description of specific methods and practices that can be applied in different types of organizations.

The book includes chapters on organizational structure, personnel management, marketing, finance and other aspects of management. The authors aim to help the reader understand the theory and practice of management in various organizational contexts.

"Podstawy organizacje i przydowany" is a useful book for students, researchers, practitioners and managers interested in the theory and practice of organization and management.

7. Miller, A. & Dess, G.G. (1996): Strategic Management, New York: McGraw-Hill Inc

In the book, the authors present theoretical and practical approaches to strategic management, including analysis of the organization's external and internal environment, strategy formulation and implementation.

The book includes chapters on strategic analytics, strategy formulation, strategy implementation, and performance monitoring, as well as on competition theory and market positioning.

"Strategic Management" is a useful book for students, teachers, practitioners and managers who are interested in strategic management and practical approaches to formulating and implementing an organization's strategy.

8. Rue, L.W. & Holland, P.G. (1986): Strategic Management - Concepts and Experiences, New York: McGraw-Hill Inc

The book highlights how strategic management is related to other management functions such as marketing, finance, and operations. The authors also investigate the impact of changes in the external environment on strategic management and consider the issue of strategy implementation in the company.

The book contains a large number of examples and exercises for readers, which allows you to understand the concepts and tools of strategic management in practice. This book is a valuable resource for students, managers and business leaders who wish to expand their knowledge of strategic management and its implementation in organizations.

9. Osterwalder, A, Pigneur, Y., & Tucci, C.L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. Commun

Explore the concept of the business model and its role in the development of modern enterprises. They describe the history of the concept, paying attention to its evolution from a traditional business model to a model aimed at creating value for customers. The authors also analyze the current state of the business model concept and its future prospects.

The book is a valuable resource for business leaders, managers and students interested in business development and learning innovative approaches to business modeling.

10. Chandler Jr., A.D. (1962) Strategy and Structure. Chapter in the History of the Industrial Enterprise. MIT Press, Cambridge.

The author examines the relationship between strategy and the structure of industrial enterprises, focusing on the history of their development. He examines the impact of changes in strategy on the organizational structure of enterprises, examines the changes that have taken place in the market and in the economy, and studies their impact on business development. This book has become a classic for the study of organizational structure and strategy in industrial enterprises and continues to be studied by researchers and business consultants worldwide.

The book consists of three parts, in which Chandler examines the history of industrial development in the United States, Great Britain, and Germany. He investigates what factors influenced the strategic and structural changes in the enterprises of these countries, in particular, the change in the organizational structure from vertical to horizontal.

Анотація дипломної бакалаврської роботи

Blaschuk A.V. International enterprises in the system of modern business on the example of the John Deere company. Manuscript.

In the thesis, the author managed to research the principles and tools of international management. The conditions for the effectiveness of diversification and digitalization in the management of an international company are determined.

The author investigated the evolution and strategic priorities of John Deere in international business and analyzed the dynamics of John Deere's performance in the markets of Eastern Europe and Ukraine.

The author decided to identify options for diversifying the product portfolio. Set directions for the application of digital robotic technologies to increase John Deere's competitiveness in the markets.

Key words: international enterprises, business, diversification, digitalization

Year: 2023

ДОДАТОК В

Фінансова звітність компанії “Deere & Company”

DEERE & COMPANY

FOURTH QUARTER 2022 PRESS RELEASE

(In millions of dollars) Unaudited

	Three Months Ended			Years Ended		
	October 30 2022	October 31 2021	% Change	October 30 2022	October 31 2021	% Change
Net sales and revenues:						
Production & precision ag net sales	\$ 7,434	\$ 4,661	+59	\$ 22,002	\$ 16,509	+33
Small ag & turf net sales	3,544	2,809	+26	13,381	11,860	+13
Construction & forestry net sales	3,373	2,806	+20	12,534	11,368	+10
Financial services revenues	988	869	+14	3,625	3,548	+2
Other revenues	197	182	+8	1,035	739	+40
Total net sales and revenues	<u>\$ 15,536</u>	<u>\$ 11,327</u>	+37	<u>\$ 52,577</u>	<u>\$ 44,024</u>	+19
Operating profit: *						
Production & precision ag	\$ 1,740	\$ 777	+124	\$ 4,386	\$ 3,334	+32
Small ag & turf	506	346	+46	1,949	2,045	-5
Construction & forestry	414	270	+53	2,014	1,489	+35
Financial services	297	299	-1	1,159	1,144	+1
Total operating profit	<u>2,957</u>	<u>1,692</u>	+75	<u>9,508</u>	<u>8,012</u>	+19
Reconciling items **	(68)	(79)	-14	(370)	(391)	-5
Income taxes	<u>(643)</u>	<u>(330)</u>	+95	<u>(2,007)</u>	<u>(1,658)</u>	+21
Net income attributable to Deere & Company	<u>\$ 2,246</u>	<u>\$ 1,283</u>	+75	<u>\$ 7,131</u>	<u>\$ 5,963</u>	+20

DEERE & COMPANY**STATEMENTS OF CONSOLIDATED INCOME**

For the Three Months and Years Ended October 30, 2022 and October 31, 2021

(In millions of dollars and shares except per share amounts) Unaudited

	Three Months Ended		Years Ended	
	2022	2021	2022	2021
Net Sales and Revenues				
Net sales	\$ 14,351	\$ 10,276	\$ 47,917	\$ 39,737
Finance and interest income	925	828	3,365	3,296
Other income	260	223	1,295	991
Total	<u>15,536</u>	<u>11,327</u>	<u>52,577</u>	<u>44,024</u>
Costs and Expenses				
Cost of sales	10,214	7,809	35,338	29,116
Research and development expenses	576	450	1,912	1,587
Selling, administrative and general expenses	1,192	936	3,863	3,383
Interest expense	348	210	1,062	993
Other operating expenses	320	309	1,275	1,343
Total	<u>12,650</u>	<u>9,714</u>	<u>43,450</u>	<u>36,422</u>
Income of Consolidated Group before Income Taxes	2,886	1,613	9,127	7,602
Provision for income taxes	643	330	2,007	1,658
Income of Consolidated Group	2,243	1,283	7,120	5,944
Equity in income of unconsolidated affiliates	1	1	10	21
Net Income	2,244	1,284	7,130	5,965
Less: Net income (loss) attributable to noncontrolling interests	(2)	1	(1)	2
Net Income Attributable to Deere & Company	<u>\$ 2,246</u>	<u>\$ 1,283</u>	<u>\$ 7,131</u>	<u>\$ 5,963</u>
Per Share Data				
Basic	\$ 7.48	\$ 4.15	\$ 23.42	\$ 19.14
Diluted	\$ 7.44	\$ 4.12	\$ 23.28	\$ 18.99
Dividends declared	\$ 1.13	\$ 1.05	\$ 4.36	\$ 3.61
Dividends paid	\$ 1.13	\$.90	\$ 4.28	\$ 3.32
Average Shares Outstanding				
Basic	300.4	309.1	304.5	311.6
Diluted	302.1	311.5	306.3	314.0

DEERE & COMPANY**STATEMENTS OF CONSOLIDATED CASH FLOWS**

For the Years Ended October 30, 2022 and October 31, 2021

(In millions of dollars) Unaudited

	2022	2021
Cash Flows from Operating Activities		
Net income	\$ 7,130	\$ 5,965
Adjustments to reconcile net income to net cash provided by operating activities:		
Provision (credit) for credit losses	192	(6)
Provision for depreciation and amortization	1,895	2,050
Impairment charges	88	50
Share-based compensation expense	85	82
Gain on remeasurement of previously held equity investment	(326)	
Credit for deferred income taxes	(66)	(441)
Changes in assets and liabilities:		
Trade, notes, and financing receivables related to sales	(2,483)	969
Inventories	(2,091)	(2,497)
Accounts payable and accrued expenses	1,133	1,884
Accrued income taxes payable/receivable	141	11
Retirement benefits	(1,015)	29
Other	16	(370)
Net cash provided by operating activities	4,699	7,726
Cash Flows from Investing Activities		
Collections of receivables (excluding receivables related to sales)	20,907	18,959
Proceeds from sales of equipment on operating leases	2,093	2,094
Cost of receivables acquired (excluding receivables related to sales)	(26,300)	(23,653)
Acquisitions of businesses, net of cash acquired	(498)	(244)
Purchases of property and equipment	(1,134)	(848)
Cost of equipment on operating leases acquired	(2,654)	(1,732)
Collateral on derivatives - net	(642)	(281)
Other	(257)	(45)
Net cash used for investing activities	(8,485)	(5,750)
Cash Flows from Financing Activities		
Increase in total short-term borrowings	3,852	818
Proceeds from long-term borrowings	10,358	8,722
Payments of long-term borrowings	(8,445)	(7,090)
Proceeds from issuance of common stock	63	148
Repurchases of common stock	(3,597)	(2,538)
Dividends paid	(1,313)	(1,040)
Other	(92)	(98)
Net cash provided by (used for) financing activities	826	(1,078)
Effect of Exchange Rate Changes on Cash, Cash Equivalents, and Restricted Cash	(224)	55
Net Increase (Decrease) in Cash, Cash Equivalents, and Restricted Cash	(3,184)	953
Cash, Cash Equivalents, and Restricted Cash at Beginning of Year	8,125	7,172
Cash, Cash Equivalents, and Restricted Cash at End of Year	<u>\$ 4,941</u>	<u>\$ 8,125</u>

DEERE & COMPANY

OTHER FINANCIAL INFORMATION

For the Years Ended	Equipment Operations		Production & Precision Ag		Small Ag & Turf		Construction & Forestry	
	Oct 30 2022	Oct 31 2021	Oct 30 2022	Oct 31 2021	Oct 30 2022	Oct 31 2021	Oct 30 2022	Oct 31 2021
Dollars in millions								
Net Sales	\$ 47,917	\$ 39,737	\$ 22,002	\$ 16,509	\$ 13,381	\$ 11,860	\$ 12,534	\$ 11,368
Average Identifiable Assets								
With Inventories at LIFO	\$ 19,420	\$ 16,680	\$ 8,336	\$ 6,640	\$ 4,349	\$ 3,625	\$ 6,735	\$ 6,415
With Inventories at Standard Cost	20,983	18,045	9,118	7,321	4,795	4,047	7,070	6,677
Operating Profit	\$ 8,349	\$ 6,868	\$ 4,386	\$ 3,334	\$ 1,949	\$ 2,045	\$ 2,014	\$ 1,489
Percent of Net Sales	17.4 %	17.3 %	19.9 %	20.2 %	14.6 %	17.2 %	16.1 %	13.1 %
Operating Return on Assets								
With Inventories at LIFO	43.0 %	41.2 %	52.6 %	50.2 %	44.8 %	56.4 %	29.9 %	23.2 %
With Inventories at Standard Cost	39.8 %	38.1 %	48.1 %	45.5 %	40.6 %	50.5 %	28.5 %	22.3 %
SVA Cost of Assets	\$ (2,519)	\$ (2,165)	\$ (1,094)	\$ (878)	\$ (576)	\$ (486)	\$ (849)	\$ (801)
SVA	5,830	4,703	3,292	2,456	1,373	1,559	1,165	688

For the Years Ended	Financial Services	
	Oct 30 2022	Oct 31 2021
Dollars in millions		
Net Income Attributable to Deere & Company	\$ 880	\$ 881
Average Equity	5,725	5,497
Return on Equity	15.4 %	16.0 %
Operating Profit	\$ 1,159	\$ 1,144
Cost of Equity	(760)	(719)
SVA	399	425

ДОДАТОК Д

Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною інтернет-системою Unicheck



Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1015147322

Дата перевірки:
19.05.2023 15:29:17 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
19.05.2023 15:29:53 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Блащук А.В. Міжнародні підприємства в системі сучасного бізнесу (на прикладі Deere&Comp...

Кількість сторінок: 60 Кількість слів: 12398 Кількість символів: 95127 Розмір файлу: 1,010.50 KB ID файлу: 1014828253

4.71% Схожість

Найбільша схожість: 0.87% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1012931654)

3.11% Джерела з Інтернету 318 Сторінка 62

3.68% Джерела з Бібліотеки 516 Сторінка 63

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел