



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра економіки та підприємництва

Пантелєєва Вероніка Дмитрівна

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЇХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»
за освітньо-професійною програмою «Економіка та управління
підприємством»

Науковий керівник:
д-р екон. наук, доц. Назарова Л.В.

Рецензент:
д-р наук з держ. упр., доц. Стоян О. Ю.

Миколаїв 2022

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

Факультет економічних наук
Кафедра економіки та підприємництва
Ступінь вищої освіти: магістр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма: «Економіка та управління підприємством»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки та підприємництва
_____ д-р екон. наук, доц. Назарова Л.В.
“ _____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Пантелєєва В.Д.
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи магістра: Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення керівник кваліфікаційної роботи магістра
д-р. екон. наук. доц. Назарова Л.В.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗВО від “ ___ ” _____

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи магістра

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи магістра: законодавчі та нормативні акти, офіційні матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних і закордонних вчених, статті в періодичних виданнях, матеріали конференцій, статистичні і фінансові звіти ТОВ СП «НІБУЛОН», ТОВ «КЕРНЕЛ», агропромислового холдингу «Астарта-Київ» ресурси мережі Інтернет та результати особистих досліджень автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): узагальнити теоретико-методологічні основи таких понять як конкуренція, конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємства; охарактеризувати стан найбільших підприємств - зернотрейдерів України; здійснити аналіз фінансово-операційної діяльності аналізованих компаній; розробити рекомендації щодо шляхів підвищення конкурентних переваг та стратегії їх забезпечення на ТОВ «КЕРНЕЛ» та зернотрейдерів України.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): бізнес-модель та показники фінансової діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН», ТОВ «КЕРНЕЛ», агропромислового холдингу «Астарта-Київ»; аналіз ринку

сільськогосподарської продукції; аналіз конкурентних позицій обраних підприємств; SWOT-аналіз діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ», розробка TOWS-матриці, побудова карти стратегічних груп, PESTEL-аналіз, побудова моделі М. Портера та моделі продукт-ринок (І.Ансоффа)

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи магістра	Примітка
1	Затвердження теми і призначення наукового керівника	вересень	виконано
2	Підготовка дослідницької пропозиції	вересень-жовтень	виконано
3	Побудова плану дослідження (вступ мета та завдання дослідження)	жовтень	виконано
4	Огляд літератури та формування методології аналізу (огляд літератури та методологія дослідження) (текст статті, тези доповіді)	жовтень-листопад	виконано
5	Формування інформаційної бази дослідження та проведення емпіричного аналізу моделі (аналіз)	листопад	виконано
6	Розробка та обґрунтування рекомендацій, підготовка висновків та дискусії (Результати та дискусія. Висновки.)	грудень	виконано
7	Оформлення кваліфікаційної роботи магістра та підготовка її до захисту	січень	виконано

Студент

Пантелєєва В.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

Назарова Л.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

1. ЄС – Європейський Союз.
2. ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю.
3. с/г – сільсько-господарський.
4. ЕВІТДА - обсяг прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань.
5. ФР – фінансовий рік.
6. СП – сільськогосподарське підприємство

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Економічна сутність понять конкуренції та конкурентоспроможності.....	8
1.2. Сутність та класифікація маркетингових конкурентних стратегій.....	16
1.3. Основні чинники впливу на формування та вибір конкурентної стратегії підприємства.....	25
Висновок до розділу I.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА...	36
2.1. Дослідження сільськогосподарської галузі в Україні.....	36
2.2. Аналіз конкурентних позицій підприємств у галузі.....	45
2.3. Оцінка фінансово-операційної діяльності підприємств у галузі.....	52
Висновок до розділу II.....	63
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ.....	65
3.1. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії методами які характеризують рівень менеджменту підприємства та за допомогою PESTEL-аналізу.....	65
3.2. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії формальними та матричними методами.....	78
3.3. Шляхи підвищення конкурентних переваг та стратегії їх забезпечення на підприємстві.....	90
Висновок до розділу III.....	97
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Галузь сільського господарства є стратегічно важливим сектором економіки країни, так як є джерелом основних продуктів харчування населення. Воно займає важливе місце не тільки у продуктивній безпеці держави, а й є основним джерелом експортних операцій. Згідно з даними Держкомстату у структурі ВВП сільське господарство займає 4 місце за обсягом. Україна експортувала 180 млн.т. пшениці, ячміння та кукурудзи у період з 2018 року по 01.10.2021 року. Основними країнами для експорту виступають Китай, Аргентина, Бразилія, Туреччина та країни ЄС. Зернові та олійні культури є важливою складовою не лише в кондитерській галузі, а й в інших галузях харчової промисловості. Великого значення набуває потреба утримувати та розвивати рівень конкурентоспроможності продукції підприємства для забезпечення можливості перспективного зростання ринкової частки в певних сегментах. Враховуючи посилення конкурентної боротьби між підприємствами галузі за обмежені сировинні ресурси, за ринки збуту, за споживачів, актуальним є вибір привабливих для розвитку видів продукції, ринкових сегментів та формування набору маркетингових конкурентних стратегій для досягнення окреслених стратегічних цілей.

Об'єкт дослідження. Об'єктом є процес конкурентоспроможності в таких компаніях як агрохолдинг «Кернел», ТОВ СП «НІБУЛОН», агропромисловий холдинг «Астарта-Київ»

Предмет дослідження. Предметом є узагальнення теоретико-практичних основ розвитку конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору.

Мета і завдання дипломної магістерської роботи. Метою дослідження є узагальнення теоретично-методологічних засад економіки і управління підприємством в сфері сільського господарства та виявленні основних проблем розвитку сучасного виробництва в даній галузі.

Відповідно до поставленої мети сформовані завдання:

- провести аналітичний огляд літературних джерел відповідно до теми дослідження;
- провести аналіз становища у галузі загалом та у Миколаївській області;

- проаналізувати конкурентні переваги обраних фірм та їх фінансово-економічне становище;
- провести аналіз конкурентоспроможності фірм згідно з обраними методиками та зробити висновки щодо ефективності функціонування;
- визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності.

Методи дослідження. Були обрані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме:

- абстрактно-логічний (для виявлення взаємозв'язків між явищами та процесами, теоретичних узагальнень та формування висновків);
- метод генералізації (виділення і огляд матеріалів лише за останні 3-5 років);
- аналізу та синтезу (при розробці фінансового плану підприємства);
- графічний (розроблення графіків і таблиць);
- метод польових досліджень (перебування в об'єктах спостереження);
- групування (при дослідженні впливу факторів на обсяги виробництва молока)
- спостереження (вивчення поведінки конкурентів на ринку);
- кількісного та якісного аналізу (аналітичний огляд літературних джерел);
- порівняння (при формуванні ціни і собівартості полсуг);
- структурно-генетичного аналізу та синтезу (при формуванні результатів досліджень та висновків).

Наукова новизна. У ході проведення наукового дослідження були зроблені висновки та отримані наступні результати.

Удосконалено:

- поняття «конкурентоспроможність»;
- організаційно-економічну структуру ефективного управління агропромисловим підприємством, що базується на формуванні окремих секторальних ланок, орієнтованих на проблеми управління кожним окремим типом окремого сектору;
- запропоновано шляхи підвищення конкурентоспроможності шляхом мінімізації основних ризиків підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі і нормативно-правові акти, офіційні матеріали Державного комітету статистики України та Миколаївської області, наукова та навчальна література з обраної теми та звітність досліджуваних підприємств, яка розкривається емітентом цінних паперів у вільному доступі.

Практичне значення. Результати і висновки дослідження можуть бути використані у сільськогосподарській галузі. Участь у Всеукраїнській щорічній науково-практичній конференції «Могилянські читання 2020» та «Могилянські читання 2021».

Публікації. Результати досліджень були опробовані в 2 наукових журналах. Стаття в праці колективної монографії «Соціально-економічний розвиток регіонів: стратегії, моделі, інновації» (2,84 др.арк.) та стаття в студентському науково-дослідницькому журналі (2,26 др.арк.).

Структура та обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається з аналітичного огляду літературних джерел, методології досліджень, емпіричного аналізу, результатів досліджень, висновків та додатків. Основний текст МКР складається із 118 сторінок комп'ютерного набору. В дипломній роботі 50 таблиць, 20 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел складається з 63 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність поняття конкуренції та конкурентоспроможності.

Поняття конкуренція та конкурентоспроможність нерозривно пов'язані між собою. Конкуренція з'явилась за багато років тому тому як виникло поняття «ринкова економіка». Це поняття розглядається вченими ще з XVIII ст.

Вперше поняття конкуренція було згадано у науковій праці Адама Сміта «Дослідження про природу і причини багатства народів». Він наводив два варіанти розвитку конкуренції: перший – вільна конкуренція, формування природної ціни; другий – виникнення конкуренції через нестачу платоспроможного попиту або пропозиції.

«Конкуренція як економічна категорія – це боротьба між товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів і послуг, за привласнення найбільших прибутків. Конкуренція виконує роль регулятора темпів і обсягів виробництва, спонукаючи виробника запроваджувати науково-технічні досягнення, підвищувати продуктивність праці, вдосконалювати технологію, організацію праці тощо.» [1] У Додатку 1 наведено як саме дослідники визначали поняття «конкуренція» протягом трьох століть.

«Сьогодні конкуренція є особливим типом діяльності та, на думку І.А. Савченко, визначається як особливий рід відносин між конкретними господарчими суб'єктами, що виникають у зв'язку з виробництвом і обміном матеріальних благ (товарів чи послуг) у межах конкретного ринкового конкурентного середовища або за умов зацікавленості суб'єктів певними економічними ресурсами.» [1]

«Конкуренція як економічна категорія – це боротьба між товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів і послуг, за привласнення найбільших прибутків. Конкуренція виконує роль регулятора темпів і обсягів виробництва, спонукаючи виробника запроваджувати науково-технічні досягнення, підвищувати продуктивність праці, вдосконалювати технологію, організацію праці тощо.

Найбільш повним і сучасним є визначення конкуренції, що запропоноване А.В. Калічавим. Він визначає конкуренцію як рушійну силу ринкової економіки, яка спонукає до створення нових видів товарів та послуг, підвищення якості наявних, зниження цін, економії обмежених ресурсів і підвищення соціально-економічного розвитку.»[1]

«Під час обґрунтування особливостей конкуренції в сільському господарстві не можна не брати до уваги особливості самого сільськогосподарського виробництва. При цьому потрібно враховувати те, що земля є знаряддям та засобом виробництва, географічне розташування та природно-кліматичні умови прямо впливають на кількість та якість вирощеної продукції, пропозиція окремої сільськогосподарської культури в конкретному регіоні буде залежати від біологічних особливостей цієї культури та хіміко-біологічних особливостей ґрунту.» [16]

Якщо ж говорити про функції, які виконує конкуренція в сільському господарстві, то і вони виявляються специфічно. Тому було обґрунтовано основні функції конкуренції між виробниками сільськогосподарської продукції з урахуванням особливостей сільськогосподарського виробництва та особливостей функціонування аграрного ринку. [16]

Таблиця 1.1

Функції конкуренції з урахування особливостей аграрного сектору

Функція	Пояснення
Регулююча	конкуренція діє як регулятор під час виробництва сільськогосподарської продукції, адже виробник спрямовує ресурси на вирощування тієї продукції (за умови відповідності біологічних особливостей культури хіміко-біологічному складу ґрунту та природно-кліматичним умовам), якої не вистачає для якнайкращого задоволення потреб споживачів та отримання вищої економічної вигоди.
Контролююча	здійснюється контроль над виробниками і споживачами сільськогосподарської продукції з метою обмеження їх впливу на ціну, а отже, і контроль над перерозподілом суспільного багатства.
Розподільча	полягає в оптимальному розподілі ресурсів, використанні різних варіантів диверсифікації сільськогосподарського виробництва (рослинництво + тваринництво, зерновиробництво + овочівництво, свинарство + птахівництво тощо).

Продовження в табл.1.1.

Об'єднувальна	сільськогосподарські товаровиробники не функціонують ізольовано; часто, щоб бути більш конкурентоспроможними, вони об'єднуються у сільськогосподарські кооперативи різних видів.
Стимулююча	конкурентна боротьба стимулює зниження собівартості вирощеної продукції, покращення її якості.
Функція ціноутворення	конкуренція впливає на рівень індивідуальних витрат на виробництво сільськогосподарської продукції, зводячи їх до суспільно необхідних, які і визначають виважену ринкову ціну; б) селективна функція – в конкурентній боротьбі одні виробники сільськогосподарської продукції виживають, а інші – стають банкрутами.
Інноваційна	конкуренція створює стимули до впровадження прогресивних методів сільськогосподарського виробництва, використання високопродуктивних порід тварин, якісного насіннєвого матеріалу, пошуку нових методів сівби тощо.
Адаптивна	сільськогосподарські товаровиробники, які вижили у конкурентній боротьбі, повинні постійно стежити за діями конкурентів, споживацькими уподобаннями, економічною політикою та іншими параметрами.

Джерело: складено автором за [16].

З урахуванням результатів дослідження щодо сутності конкуренції та її особливостей в сільському господарстві пропонуємо таке визначення конкуренції. Отже, конкуренція – це процес управління суб'єктом господарських відносин своїми конкурентними перевагами задля досягнення поставлених цілей та задоволення своїх потреб чи потреб споживачів згідно з чинними нормами законодавства та визначеними умовами поведінки на конкретному ринку. Визначено, що більшість науковців, говорячи про суб'єкта господарювання в аграрному секторі економіки країни, мають на увазі аграрне підприємство або сільськогосподарське підприємство, а тому і описують більшість понять, виходячи з цього. [16]

Поняття «конкурентоспроможність» розглядалось багатьма вченими. Та кожен з них наводить своє власне тлумачення. Бугай В.З. та Сидоренко В.О. у своїй роботі «Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства» наводять визначення конкурентоспроможності підприємства, яке сформувала у 3 групи Плоцитіна Т. (рис.1.1).

Бугай В.З. виділяє наступні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств:

- «...1. Безперервне використання нововведень.
2. Пошук найбільш досконалих форм, що випускається.
3. Випуск продукції, що задовольняє вимоги державних і світових стандартів якості.
4. Використання сировини й матеріалів найвищої якості.
5. Навчання і перепідготовка персоналу.
6. Поліпшення умов праці та мотивування працівників.
7. Проведення маркетингових досліджень ринку.
8. Аналіз діяльності конкурентів.
9. Використання найбільш ефективних каналів реклами.
10. Реєстрація товарного знаку.» [2]

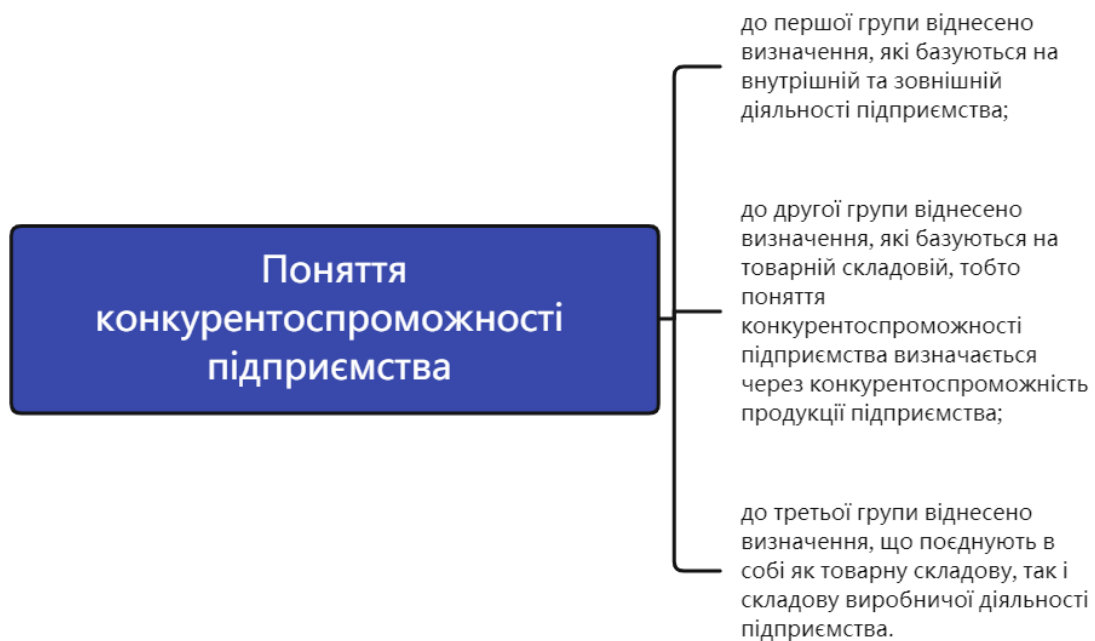


Рис.1.1. Визначення конкурентоспроможності за Плоцитіною Т.

Джерело: складено автором за [2].

Отже, з вище наведених напрямів можна зробити висновок, що розвиток йде в усіх можливих напрямках.

Шульга М.О. дає наступне визначення : «...Конкурентоспроможність – одна з центральних категорій сучасної економічної науки, вона має вирішальний вплив на успішне функціонування суб'єктів конкурентних відносин, а також на

ефективність та стабільність розвитку ринкового механізму в цілому. Конкуреноспроможність підприємства можна визначити як здатність підприємства краще забезпечувати пропозицію товарів чи послуг у порівнянні з конкурентами шляхом надання товарів чи послуг з диференційованими властивостями при дотриманні стандартів якості.» [3]

Для підвищення конкуреноспроможності Шульга М.О. приділяє особливу увагу розв'язанню таких проблем:



Рис.1.2. Проблеми, які потрібно вирішити, щоб підвищити конкуреноспроможність підприємства

Джерело: складено автором за [3].

Олійник О.С. характеризує конкуреноспроможність таким чином: «...як можливість тривалий час відстоювати власні домінуючі позиції в галузі завдяки наявності ефективної стратегії або здатність діяти в довгостроковому періоді на ринку та одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, підтримки продукції на високому якісному рівні й стимулювання працівників;

– як властивість виробничо-економічних систем (підприємств) змінювати траєкторію руху або режим функціонування в процесі збереження і розвитку вже наявних або створення нових конкурентних переваг.

Рівень конкурентоспроможності підприємства можна визначати багатьма принципами й методами. Кожний з них має свої переваги та недоліки. Базовими принципами оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є: комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність, оптимальність.» [4]

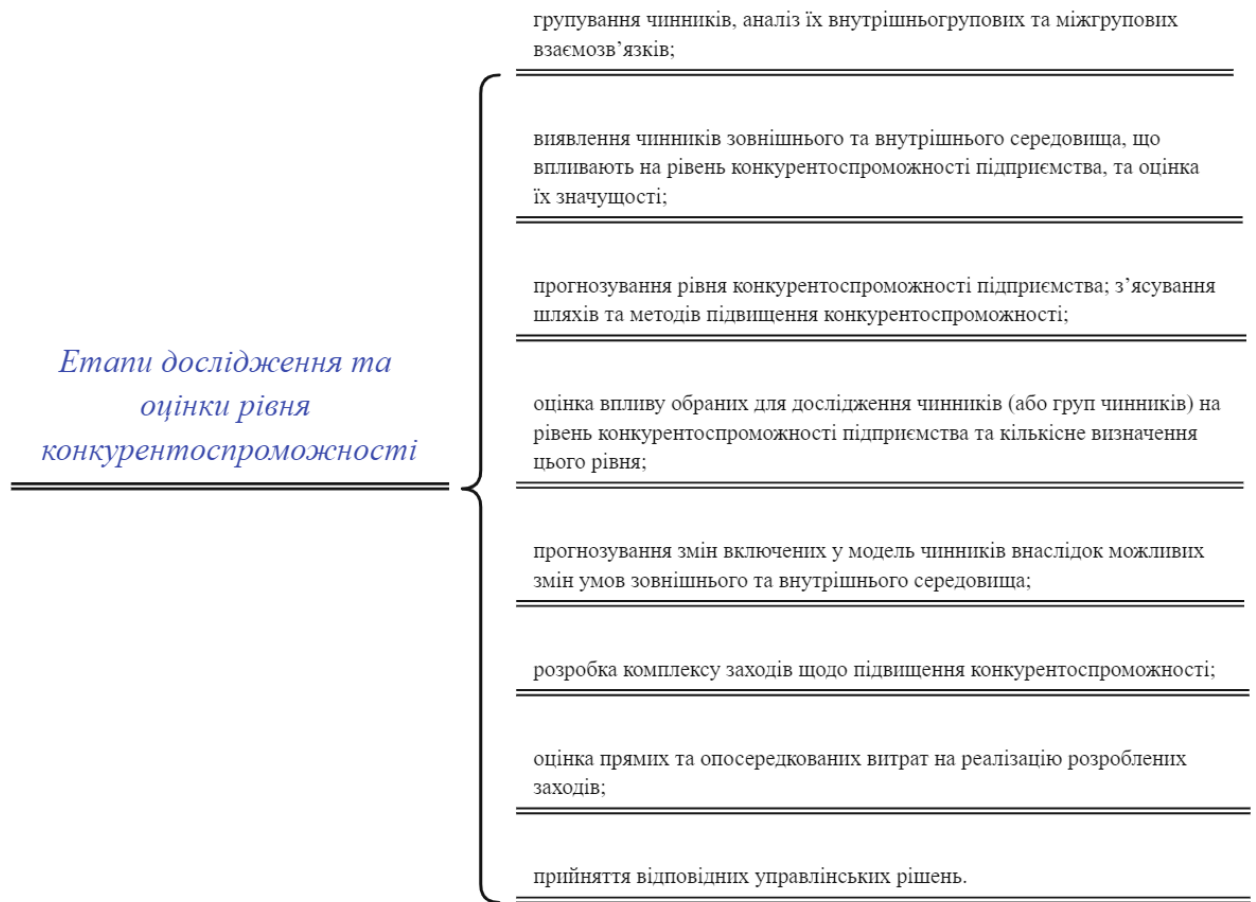


Рис.1.3. Загальний порядок дослідження, оцінки та, в цілому, управління конкурентоспроможністю

Джерело: складено автором за [4].

Бугас В.В. визначає конкурентоспроможність як «... спроможність об'єкта витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами в умовах конкурентного середовища. Конкурентоспроможність об'єкта визначається за результатами маркетингових досліджень, сегментування ринку. Поняття конкурентоспроможності підприємства містить великий комплекс економічних характеристик, які визначають положення фірми на ринку. Цей комплекс може включати характеристики товару, а також фактори, які формують в цілому

економічні умови виробництва та збуту товару фірми. оже визначати умови обороту товарів на ринку.

Конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність фірми-виробника продукції співвідносяться між собою як частина та ціле. Можливість компанії конкурувати на певному товарному ринку безперечно залежить від конкурентоспроможності товару та сукупності економічних методів діяльності фірми, які впливають на результати конкурентної боротьби.

Оскільки конкуренція підприємства на ринку приймає вигляд конкуренції самої продукції, збільшується значення якостей, які надає продукції фірма, яка виготовила і продає її на ринку.

На конкурентоспроможність підприємства впливає загальноекономічний базис в країні, який визначається динамізмом економіки, гнучкістю фінансової системи, забезпеченістю трудовими ресурсами та інше.

Крім того, на рівень конкурентоспроможності підприємства великий вплив має науково-технічний рівень і ступінь вдосконалення технології виробництва, використання нових відкриттів, введення сучасних засобів автоматизації виробництва.

Поняття «конкурентна перевага» і «конкурентоспроможність» мають різні інтерпретації в залежності від об'єкта, до якого вони застосовуються. При системному вивченні даних понять виділяють ієрархічну структуру, послідовно включає оцінку товару, підприємства, галузі, економіки з точки зору переваги над аналогічними конкуруючими об'єктами.» [5]

«Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства характеризує здатність підприємства витримувати силу конкуренції у конкурентній боротьбі з іншими суб'єктами господарювання. Сумарний і конкретний зміст конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств проявляється у виконанні ними специфічних функцій. За своєю сутністю ці функції можуть мати стратегічний, ринковий, ресурсотворюючий, соціальний, інноваційний та сегментний характер.» [10]

«Загальний методичний підхід щодо критеріїв формування та визначення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств має

передбачати поетапно: вибір і розрахунки основних економічних показників (параметрів) і аналіз конкурентних сил, що діють в галузі; виявлення чинників рушійних сил, що викликають зміни в структурі галузі; визначення підприємств галузі, що мають найслабші та найсильніші конкурентні позиції; прогнозування ймовірних кроків стратегічних конкурентів; обґрунтування ключових факторів успіху підприємства; прийняття стратегічного рішення по привабливості того чи іншого підприємства галузі.» [10]

«Критерії формування та визначення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств мають ґрунтуватися на врахуванні як часткових показників конкурентних переваг (якість продукції, асортимент, культура обслуговування, доступність), так і результатів експертних оцінок. В цьому плані доцільним є використання індексу Харфіндела-Хіршмана для визначення монопольного стану окремих критеріїв формування та визначення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Зокрема, оцінку оптимального рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств доцільно здійснювати на практиці за допомогою часткових критеріїв ефективності: критерію оцінки сегментації ринку; оцінки процесу реалізації продукції; коефіцієнту співвідношення заборгованості; оцінки рівня прибутковості; критерію собівартості та рівня заробітної плати працівників. Цільова одиниця максимізації прибутку сільськогосподарського виробництва включає обмеження ряду факторів: по ціні реалізації; по розміру собівартості; по прибутку; по міжрегіональній реалізації; по балансу обсягів фактичного споживання та споживання по рекомендованій потребі; по балансу обсягів реалізації та виробництва; по невід'ємності певних змінних.» [10]

Отже, з вище констатованого, можна зробити наступний висновок, поняття «конкурентоспроможності» є досить обширним та кожен вчений тлумачить його по-своєму, але загалом можна виділити такі основні принципи:

- конкурентоспроможність – поєднання як зовнішньої і внутрішньої, так і товарної складової виробничої діяльності підприємства;
- конкурентоспроможність – здатність підприємства займати свою нішу на ринку.

1.2. Сутність та класифікація маркетингових конкурентних стратегій

«Питання, присвячені впровадженню в життя маркетингових стратегій висвітлюють у своїх працях такі закордонні та вітчизняні автори, як Х. Анн, І. Ансофф, М. Асмолова, Г. Ассель, Г. Багієв, С. Гаркавенко, М. Дмитрук, О. Жданова, Є. Івченко, Ф. Котлер, Н. Куденко, Ж.-Ж. Ламбен, Дуглас К. Макбет, М. Мак-Дональд, Т. Максимова, С. Полонець, І. Решетникова, У. Сухорська, В. Тарасевич, Н. Фонштейн, Д. Форд, Н. Чухрай, З. Шершеньова та інші. Вони розглядають сутність маркетингових стратегій та застосування їх у процесі стратегічного управління підприємствами, вивчають проблематику застосування стратегічних підходів у сфері інформаційних технологій, окреслюють особливості розроблення та реалізації маркетингових стратегій на високотехнологічних ринках та окремі аспекти інтеграції технологічної та маркетингової стратегії на підприємствах у сучасних умовах.»[14]

Визначення «маркетингової стратегії» залежить від напрямів діяльності підприємства:

- «маркетингова стратегія – це програма (план) дій (Г. Багієв, Є. Уткін);
- маркетингова стратегія – це засіб досягнення маркетингових цілей (С. Гаркавенко, Г. Багієв, М. Мак-Дональд);
- маркетингова стратегія – це засіб (метод) впливу на споживача (Г. Ассель);
- маркетингова стратегія – це довго- та середньострокові рішення щодо елементів комплексу маркетингу (М. Мак-Дональд, Ж. Ламбен).

Отже, поняття маркетингової стратегії є досить багатогранним та залежить від напрямів проведення маркетингової діяльності на підприємстві.» [15]

«Маркетингова стратегія полягає у визначення відповідних продуктів, послуг і ринків, на яких вони будуть запропоновані. Визначає найефективніший склад комплексу маркетингу (дослідження ринку, дослідження товарної і цінової політики, каналів розподілу, стимулювання збуту, підтримка продукту).

Маркетингова стратегія передбачає обґрунтування вибору і формування:

- 1) цільового ринку;
- 2) номенклатури та асортименту;
- 3) цінової політики;

- 4) системи збуту;
- 5) організації реклами.

Розробка маркетингової стратегії підприємства — це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Її мета — ефективне розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку. Предметом маркетингової стратегії є вирішення питань щодо того, які продукти (стратегічні простори) мають бути освоєні підприємством, і яким чином це завдання можна виконати.» [11]

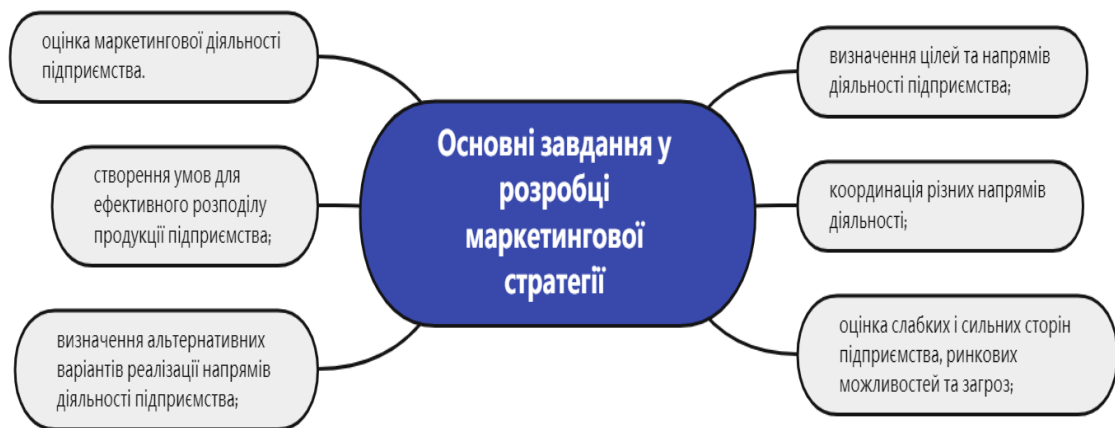


Рис.1.4. Основні завдання у розробці маркетингової стратегії

Джерело: складено автором за [11].

«Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг, забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес і функції управління.» [18]



Рис.1.5. Складові процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором за [18].

З погляду обґрунтування та розвитку конкурентних стратегій організації, їх взаємозв'язку з іншими стратегіями, має сенс також класифікація стратегій виходячи з рівня ухвалення стратегічних рішень, запропонована І. Ансоффом:

Таблиця 1.2

Класифікація стратегій виходячи з рівня ухвалення стратегічних рішень

Корпоративна стратегія	загальний план управління, який поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями її діяльності (господарський портфель компанії); складається з дій, спрямованих на затвердження своїх позицій у різних галузях діяльності, і підходів щодо управління справами компанії.
Ділова (конкурентна) стратегія	концентрується на діях і підходах, пов'язаних з управлінням і спрямованих на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні господарювання); показує, як завоювати сильні довгострокові конкурентні переваги).
Функціональна стратегія	відноситься до плану управління поточною діяльністю окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку усередині певної сфери діяльності
Операційна стратегія	концентрується на ще конкретніших стратегічних ініціативах і підходах в управлінні ключовими оперативними одиницями при рішенні щоденних оперативних задач, що мають стратегічне значення

Джерело: складено автором за [17].

Усі перелічені види стратегій взаємозв'язані, найважливішою умовою успішного функціонування підприємств на ринку є обґрунтування і реалізація

стратегій на кожному рівні управління. В умовах зростання конкуренції практичний інтерес з боку комерційних організацій до конкурентних стратегій посилюється, тому проблеми, пов'язані з розробкою і реалізацією конкурентних стратегій, украй актуальні.

«Б. Карлоф елементами стратегії називає ті фактори, завдяки яким фірма (або її стратегічний господарський підрозділ) ефективно розподіляє ресурси для досягнення поставлених цілей: «я виділив дев'ять ключових факторів, які впливають на те, як компанія чи її підрозділ розпоряджається своїми ресурсами. До елементів стратегії Б. Карлоф включив: корпоративну місію; конкурентні переваги; організацію бізнесу; продукцію (товари та послуги) фірми; ринки збуту; ресурси; структурні зміни (придбання та продаж підприємств); програму розвитку.» [15]

К. Бліщук у своїй статті «Сучасні маркетингові стратегії» наводить фактори, що впливають на вибір маркетингової стратегії. До них належать:

- «місія, стратегічні цілі та завдання підприємства та їх зв'язок з цільовими;
- ресурси підприємства, які воно використовує в процесі досягнення поставлених цілей;
- стан конкурентного середовища;
- ринкова кон'юнктура;
- умови розвитку зовнішнього маркетингового середовища.

Дані фактори визначають освоєння підприємством нових ринків та диверсифікацію його діяльності, враховуючи попит і пропозицію на існуючі товари, зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на фірму, а також можливості завоювання нових споживачів.» [14]

«Будь-яка стратегія підприємства розробляється під певні цілі, саме різноманітність цілей визначає широку типологію стратегій. Однак відомі класифікації стратегій спираються скоріше навіть не на цілі підприємств, а на їх діяльність в окремій сфері економічних відносин, що пов'язано з унікальністю підприємств як за набором ресурсів, так і за варіантами обраних управлінських рішень, позицією на ринку. Таким чином, необхідна розробка такої класифікації стратегій, яка б могла визначити належність стратегії підприємства до одного

класу з урахуванням стану його основних параметрів, таких як: мета, впливу зовнішнього середовища та внутрішні ресурси підприємства.» [13]

«Класифікацію можна визначити як розподілення об'єктів (процесів, явищ) за класами (групами тощо) відповідно до визначених ознак. Відповідно, маркетингові стратегії необхідно розглядати залежно від:

- терміну їх реалізації; позиції, що фірма займає на ринку;
- за станом ринкового попиту;
- загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань;
- співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту (за матрицею Бостонської консалтингової групи (матриця БКГ));
- методу обрання цільового ринку.» [13]

«Залежно від терміну реалізації стратегії їх розділяють на:

- короткострокові стратегії (розробляються на термін до одного року);
- середньострокові стратегії (від одного до трьох років і ґрунтуються на короткострокових стратегіях та перспективах розвитку ринку);
- довгострокові стратегії (більше трьох років, ті стратегії, які будуть ефективними в довгостроковій перспективі).» [13]

«Залежно від позиції, що фірма займає на ринку стратегії поділяються на:

- стратегії для лідерів ринку;
- стратегії для претендентів на лідерство;
- для послідовників;
- стратегії для мешканців ніш;
- для слабого бізнесу.» [13]

Стратегія лідера. «Найголовнішим завданнями для лідера є утримання позицій на ринку і у майбутньому він може перетворитись у домінуючого лідера. Для цього фірма може розширювати ринок в цілому, збільшувати частку ринку або захищати частку ринку шляхом наступу чи оборони.» [13]

Таблиця 1.3

Стратегії лідера

Розширення ринку в цілому	виграє насамперед лідер, тому що до нього відходить найбільший відсоток нових продажів, за рахунок
---------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------

	нових покупців, або збільшення інтенсивності споживання.
Розширення частки ринку	прагнучи збільшити частку ринку, фірма має враховувати обмеження антимонопольного законодавства і той факт, що після досягнення певного розміру подальше зростання може призвести до зменшення віддачі від масштабу. Оскільки, частку ринку необхідно відвоювати у конкурентів, для цього застосовують наступальні стратегії.
Захист частки ринку	якщо лідер галузі має значні ресурси і досвід, він може дотримуватися принципу «найкраща оборона – це наступ». У цьому випадку фірма агресивно проводить стратегію зниження витрат або диференціації продукції, першою в галузі здійснюючи інновації. Темпи зростання виявляються вище, ніж у середньому по ринку; частка ринку зростає.

Джерело: складено автором за [13].

Стратегії для претендентів на лідерство. «Претенденти на лідерство – це компанії, що намагаються зайняти місце теперішнього лідера. Стратегія є доцільною в галузях, де віддача від масштабу зростає, а отже, лідерство забезпечує конкурентну перевагу по витратах.»[13] Рекомендовані такі стратегії:

Таблиця 1.4

Стратегії для претендентів на лідерство

«Партизанська війна»	проведення невеликими силами атак по всій території супротивника (рекламні акції, спеціальне стимулювання попиту, іноді PR акції).
«Спроба оточення», або одночасний наступ на кількох фронтах	мета атаки – не основні «фортеці» супротивника, а ті декілька регіонів чи сегментів, де він діє недостатньо ефективно.
«Обхідний маневр», або захоплення незайнятих просторів	нанесення удару у сферах, де конкурент не виявляє активності (наприклад, у інших регіонах).
«Фронтальний наступ»	концентрований «удар» основними силами по найбільш укріплених позиціях супротивника (щодо товару, сервісу, цін, реклами, просування і т.д.). Варіантом фронтального наступу є цінова війна, яка доречна лише за наявності конкурентної переваги по витратах.

Продовження табл.1.4.

«Флангова атака», або використання слабостей конкурента	нанесення удару по найбільш уразливій позиції конкурента. Флангова атака може бути побудована за двома принципами – географічним (неохоплені конкурентом регіони) або сегментаційним (незадоволені конкурентом потреби).
---------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Джерело: складено автором за [13].

Розглянемо стратегії для фірм послідовників. Їх нараховують 4: наслідувач, двійник, імітатор, пристосуванець.

Таблиця 1.5

Стратегії для фірм послідовників

Наслідувач	підробляє продукт лідера і упаковку, реалізуючи товар невеликими партіями через посередників.
Двійник	копіює продукцію, систему розподілення, рекламну кампанію конкурента, виводить товар на ринок під схожою марочною назвою, і пропонує продукт за нижчу ціну.
Імітатор	копіює у лідера, але зберігає відмінні в упаковці, рекламі, цінах і т.п. Його політика не хвилює лідера доти, доки імітатор допомагає лідеру уникнути повної монополії в галузі.
Пристосуванець	намагається поліпшити продукцію лідера. Він починає з тих ринків, де може уникнути прямого зіткнення з лідером, і дуже часто стає претендентом на лідерство

Джерело: складено автором за [13].

Для фірм, які займають слабкі позиції, також можуть використати 4 стратегії.

Таблиця 1.6

Стратегії для фірм, що займають слабкі позиції

Стратегія обережного наступу	застосовується за наявності фінансових і кадрових ресурсів; мета – поступово збільшити частку ринку і власні позиції.
Стратегія оборони і зміцнення	передбачає боротьбу за збереження досягнутих обсягів продажу, частки ринку, прибутковості і конкурентних позицій;
Стратегія негайного відступу	це або продаж активів іншій фірмі, або припинення діяльності у випадку відсутності покупців.
Стратегія «збирання врожаю»	мінімізація реінвестицій і максимізація короткострокових грошових потоків з метою підготовки виходу з галузі

Джерело: складено автором за [13].

Залежно від стану ринкового попиту існують такі види стратегій:

Таблиця 1.7

Застосування стратегій залежно від ринкового попиту

Стратегія стимулюючого маркетингу	застосовується фірмою при відсутності попиту, коли товар не має споживчої цінності на ринку.
Стратегія синхромаркетингу	застосовуються при сезонних коливаннях ринку; завдання такої стратегії - привести стан попиту у відповідність до виробничих можливостей і ритму випуску продукції (послуги).
Стратегія підтримуючого маркетингу	застосовується, коли стан попиту повністю задовольняє компанію, відповідає її виробничим можливостям і маркетинговій програмі (повний попит); мета цієї стратегії — передбачити і своєчасно застосувати заходи щодо підтримки попиту на потрібному рівні.
Стратегія ремаркетингу	застосовується, коли спостерігається падіння попиту. Діапазон практичних дій може варіювати від внесення змін до цінової, збутової чи комунікаційної політики що дасть можливість продовження життєвого циклу товару або за рахунок виходу на новий ринок.
Стратегія демаркетингу	доцільно застосовувати, коли попит значно перевищує пропозицію (припинення стимулювання збуту, перегляд рекламної кампанії, цінової політики).

Джерело: складено автором за [13].

«Залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань розрізняють такі види маркетингових стратегій:

- стратегія виживання;
- стратегія стабілізації;
- стратегія росту.» [13]

«Стратегія виживання виключно захисна стратегія, яка застосовується в умовах глибокої кризи економічної діяльності фірми, коли фірма перебуває на межі банкрутства. Основна мета цієї стратегії полягає у виході з кризового стану шляхом перегляду і перебудови всього маркетингового комплексу фірми (товарної, цінової політики, системи розподілу та просування товарів).» [13]

«Стратегія стабілізації використовується за умов швидкого або несподіваного падіння базових показників фірми, чи за умов, коли розвиток

фірми має коливальний характер. Ця стратегія передбачає вирівнювання показників з їхнім наступним підвищенням і перехід до стратегії росту.» [13]

«Стратегія росту передбачає зростання обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників фірми. Маркетингові стратегії росту поділяються на такі різновиди:

- маркетингова стратегія інтенсивного (органічного) росту;
- маркетингова стратегія інтеграційного росту;
- маркетингова стратегія диверсифікації.» [13]

Залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту ринку збуту (за матрицею БКГ).

Таблиця 1.8

Стратегії за матрицею БКГ

Стратегія розвитку	рекомендована для компаній, частка ринку яких є невеликою, проте темпи зростання досить високі. Діяльність компанії має бути спрямована на залучення інвестицій та розвиток бізнесу.
Стратегія підтримання	використовують, коли частка ринку та темпи зростання є високими. Для збереження позицій на ринку, який зростає, потрібні значні інвестиції, які залучають із зовнішніх джерел фінансування.
Стратегія збирання врожаю	передбачає отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують в першу чергу для фірм, темпи зростання яких сповільнилися.
Стратегія елімінації	застосовується для фірм, що не приносять доходу і немає прогнозів, що колись будуть його приносити.

Джерело: складено автором за [13].

Залежно від методу обрання цільового ринку:

- стратегія товарної спеціалізації;
- сегментної спеціалізації;
- односегментної концентрації;
- вибіркової спеціалізації;
- стратегія повного охоплення.

«Стратегія товарної спеціалізації передбачає орієнтацію діяльності фірми на певний різновид товару, який пропонується різним групам споживачів у межах загального ринку. Перевагою стратегії товарної спеціалізації є можливість постійного вдосконалення даного різновиду товару й досягнення високого іміджу в галузі цього товару.» [13]

«Стратегія сегментної спеціалізації означає орієнтацію діяльності фірми на задоволення різних потреб одного ринкового сегмента.» [13]

«Стратегія селективної (вибіркової) спеціалізації полягає у виборі цільових сегментів у межах загального ринку без їх відповідності товарній або сегментній ознаці. Основними факторами вибору цільових ринків у даному випадку є їхня прибутковість та відповідність ресурсам і можливостям фірми.» [13]

«Стратегія односегментної концентрації передбачає вибір як цільового одного ринкового сегмента і зосередження на ньому діяльності фірми. Стратегія повного охоплення ринку відтворює прагнення фірми задовольнити потреби загального ринку в цілому.» [13]

Отже, з вище сказаного можна зробити наступні висновки:

- поняття «маркетингова стратегія» є багатограним і може трактуватись в залежності від діяльності підприємства;
- для того щоб правильно обрати маркетингову стратегію необхідно проаналізувати цільові ринки та ринкові можливості;
- існує велика кількість різноманітних стратегій, які класифіковано за певними ознаками з метою спрощення пошуку необхідної. При формуванні маркетингової стратегії слід враховувати цілі підприємства, наявні ресурси, позицію фірми на ринку, стан попиту, загальноекономічні показники фірми. Саме такий підхід використовувався для класифікації стратегій у представленому дослідженні.

1.3. Основні чинники впливу на формування та вибір конкурентної стратегії підприємства

Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом для досягнення якнайкращих показників роботи в

одній конкретній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби фірми на цільових ринках і виступають як: своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших значущих сферах; розробка конкурентоздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів; вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних у даний момент (додаток 2).

Можна сказати, що враховуючи дані принципи підприємство може дозволити узгодити конкурентну стратегію з його загальною політикою, враховувати усі наявні ресурси та можливості, адаптувати поставлені конкурентні цілі.

На вибір стратегії може впливати величезна кількість чинників. Кожен з них можна описати більш чи менш докладно, і для вдосконалення аналізу можна додати інші показники. До галузі, як правило, входять фірми з кількома різними, хоча й внутрішньо узгодженими комбінаціями показників (додаток 3).

«Трьома основними конкурентними підходами при розробці ділової (конкурентної) стратегії є: прагнення стать виробником із низькими витратами; досягнення диференціації, заснованої на таких перевагах, як: якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, висока цінність; концентрація уваги на невеликій ніші на ринку через якісне виконання роботи порівняно з конкурентами і задоволення специфічних потреб покупців.» [17]

Розглянемо методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, тут можна побачити велику кількість методик оцінювання, які дозволять комплексно оцінити положення підприємства на ринку. А. О. Левицька наводить таке визначення конкурентних переваг: «... Конкурентними перевагами підприємства є сукупність комбінацій наявних у нього ресурсів (сировинних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових та ін.) та способів їх використання, які забезпечують йому ширші можливості виробництва і реалізації продукції порівняно з його конкурентами.» [21]

О.М. Кириченко у своїй статті «МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА» наводить наступну класифікацію методів аналізу конкурентних переваг підприємства, що наведена у табл.1.9.

Таблиця 1.9

Класифікація методів аналізу конкурентних переваг підприємства

Формальні методи дослідження	Матричні методи дослідження
<ul style="list-style-type: none"> - модель М. Портера; - модель продукт-ринок (І.Ансоффа); - модель накопиченого досвіду; - модель ЖЦП (життєвого циклу продукту); - модель ЖЦТ (життєвого циклу технологій). 	<ul style="list-style-type: none"> - модель БКГ; - метод «Мак-Кінзі»; - модель Shell/DPM; - модель Хофера/Шенделя; - метод ADL; - метод PIMS.
Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства	Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства
<ul style="list-style-type: none"> - метод комплексного стратегічного аналізу SWOT; - метод комплексного стратегічного аналізу SPACE; - метод LOTS; - метод експертного оцінювання; - метод картування стратегічних груп. 	<ul style="list-style-type: none"> - Методи фінансово-економічного аналізу; - Методи прогнозування фінансово стану підприємства.

Джерело: складено автором за [22].

Розглянемо основні моделі більш детально, а саме: модель Портера, модель БКГ, метод комплексного стратегічного аналізу SWOT, метод комплексного стратегічного аналізу SPACE.

«Модель 5 сил Портера - це корисний інструмент стратегічного планування як для бізнес-планування, так і для ринкового планування, особливо якщо мова йде про розуміння рівня конкурентоспроможності бізнесу в певній галузі. Аналіз п'яти сил Портера оцінює рівень рентабельності, можливостей та ризику на основі 5 ключових факторів у галузі.» [23] Дані фактори зображені на рис.1.6.

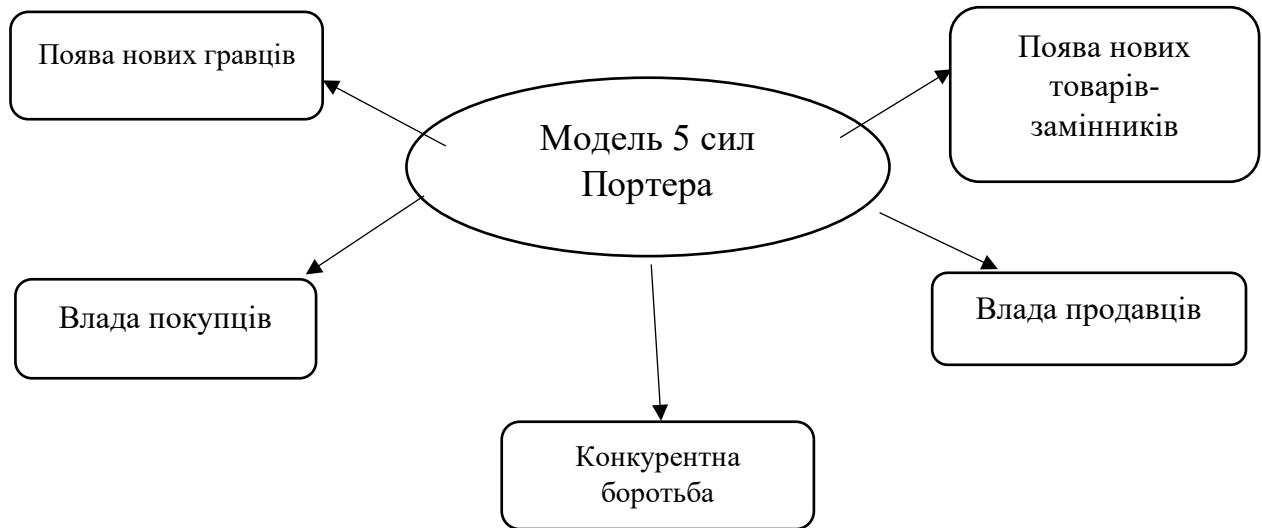


Рис.1.6. Модель 5 сил Портера

Джерело: складено автором за [23].

«Перша сила – поява нових гравців. Можливість появи нових гравців у галузі обумовлена рівнем вхідних бар'єрів. У теорії існують сім основних джерел виникнення бар'єрів для входження в галузь: економія на масштабі; диференціація продукту; потреби в капіталі; витрати перемикання; доступ до оптових і роздрібних каналах збуту; вартісні перешкоди, не пов'язані з масштабом; державна політика.» [24]

Друга сила – поява нових товарів-замінників. Ця сила аналізує, як легко клієнту перейти з продукту одного бізнесу на продукт конкурента. Підприємець має відповісти на 3 питання:

- «Скільки замінників вашого товару існує?
- Наскільки легко вашому покупцеві перейти на інший товар?
- Чи покупець “сплачує” за перемикання на інший товар (чи це щось йому вартує).»[23]

«Третя сила – влада покупців. Ринкова влада покупців виявляється за можливістю впливу на компанію, а також в реакції чутливості споживача на зміну ціни. Якщо у галузі виробляється сільськогосподарська продукція, що реалізується за біржовими або договірним цінами, тому ціна одна для всієї галузі.» [24]

«Четверта сила – влада продавців. Ця сила показує, наскільки постачальники контролюють ринки: якою мірою вони спроможні впливати на ціну і якість продукції або послуг. Чим більше на ринку продавців і чим менший їхній потенційний вплив, тим легше вибрати контрагента, отримати знижку або пільгову ціну та утримувати видатки компанії на певному рівні.» [25]

П'ята сила – конкурентна боротьба. Ця сила вивчає інтенсивність конкуренції на поточному ринку. Для того щоб проаналізувати даний сектор необхідно знати відповіді на такі питання:

- «Який рівень конкуренції у вашому ринковому секторі?
- Хто є вашими основними конкурентами?
- Приблизно скільки у вас конкурентів?
- Яка ваша конкурентна стратегія?» [23]

«Матриця БКГ. Матриця, розроблена The Boston Consulting group, потрібна для того, щоб допомогти бізнесу в довгостроковому стратегічному плануванні: вона дозволяє проаналізувати актуальність продуктів компанії для ринку та можливості зростання; визначити, в які з них краще інвестувати; чи варто припинити випуск певної продукції та розробити нову.

Матриця складається з двох осей та 4-х сегментів. Для її застосування потрібно мати певний асортимент товарів чи послуг, тому цей метод більше підходить великим компаніям. Щоб зрозуміти, до якого сегмента належать ваші продукти, потрібно провести аналіз зростання їх попиту (вертикальна вісь) та частки на ринку (горизонтальна вісь). Класифікація звучить трохи дивно: “зірки”, “дійні корови”, “знаки питання” та “собаки”. Але ці терміни вже давно увійшли до світу бізнесу і використовуються найбільшими компаніями.» [26]

«Зірки — це продукція на ринках, які швидко зростають, на яких ви маєте велику частку. Те, що приносить вам найбільший дохід та рентабельність інвестицій. Але зазвичай такий товар не тільки приносить багато грошей, а й потребує значних інвестицій, тому його маржинальність може бути невисокою. Ця категорія вимагає сконцентруватись на тому, щоб не тільки зберегти частку ринку, а й збільшувати її.» [26]

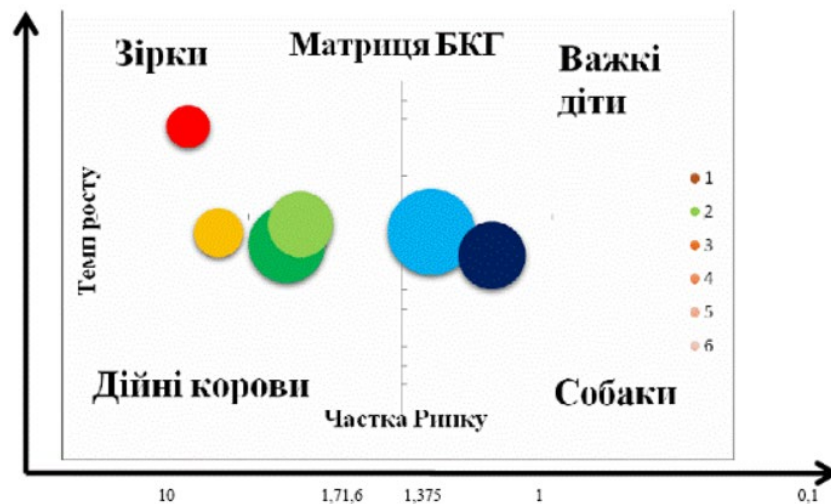


Рис.1.7. Матриця БКГ

Джерело: складено автором за [22].

«Дійні корови— продукція на ринках низького зростання з високою часткою ринку. Товари в цій категорії займають велику частку ринку, але об’єм продажів зростає повільно. Вони приносять стабільний грошовий потік, але не потребують значних інвестицій.» [26]

«Знаки запитання — продукція на ринках високого зростання з низькою часткою ринку. Ця зона поєднує в собі невизначеність, ризики та потенційний виграш. Тобто в той час, коли ви аналізуєте ситуацію, ще не зрозуміло, чи буде попит продовжувати зростати, чи навпаки піде донизу. Якщо ви бачите можливість перевести “Запитання” у “Зірки”, то потрібно інвестувати в них гроші. Якщо ні — взагалі позбавляйтесь і не витратити ресурси марно.» [26]

«Собаки — це продукти з низьким ростом та часткою ринку. Зазвичай ця категорія приносить низький дохід, проте потребує значної уваги. Цих продуктів рекомендується позбутися. Однак це може бути надмірним спрощенням, оскільки від “Собак” можна отримувати постійний дохід із невеликими витратами.» [26]

Таблиця 1.10

Переваги і недоліки аналізу за матрицею БКГ

Переваги	Недоліки
висока придатність для вироблення стратегій	оцінка стратегічних позицій бізнесу, стратегічних економічних елементів

	здійснюється лише за двома характеристиками
можливість деталізації стратегічних проблем підприємства	не враховує існування взаємозв'язку між різними категоріями. “Собаки” можуть бути настільки ж важливими для бізнесу, як “готівкові корови”, якщо вони допомагають досягти конкурентних переваг
є основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності і різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності	темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість ринку; не враховуються інші зовнішні фактори, які можуть повністю змінити ситуацію

Джерело: складено автором за [22,26].

Метод комплексного стратегічного аналізу SWOT. «SWOT-аналіз – інструмент стратегічного аналізу, суть якого полягає у встановленні зв'язків між найхарактернішими для підприємства і галузі можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями, результати якого надалі можна використати для формулювання і вибору стратегій.» [27]

Назва методу походить від перших літер англійських слів:

S — strength — сильні сторони.

W — weakness — слабкі сторони.

O — opportunities — можливості.

T — threats — загрози.

«Сильні та слабкі сторони виділяють у внутрішньому середовищі підприємства, можливості та загрози — у зовнішньому.

Сильними сторонами називають види діяльності підприємства, що успішно здійснюються, чи активи, що ефективно використовуються. Прикладами сильних сторін можуть бути нові, високопродуктивні основні засоби, прогресивна технологія, кваліфікований персонал, налагоджені зв'язки, постачальники чи підрядчики, висока якість менеджменту тощо.

Слабкими сторонами підприємства є види діяльності, в яких підприємство не має успіху, чи активи, що неефективно використовуються. Прикладом може бути застаріле обладнання, ресурсомісткі технології, висока плинність та низька

кваліфікація кадрів, низька якість управлінських рішень, невдале місце розташування підприємства і т.п.

Можливості — це позитивні явища і тенденції зовнішнього середовища, що сприяють досягненню цілей підприємства (збільшенню прибутку чи обсягів реалізації). Це можуть бути позитивні зміни у попиті, прорахунки конкурентів, позитивні зміни на ринку ресурсів, зміна податкового законодавства, підтримка з боку держави, поява крупних замовників і т.п.

На противагу їм — загрози, небезпеки, — негативні зміни і тенденції зовнішнього середовища, які перешкоджають досягненню цілей підприємства. Це може бути інфляція; велика ймовірність виникнення нових конкурентів (в т. ч. іноземних); зростання збуту товарів-замінників; уповільнений темп зростання ринку; тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу; виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами; зміни в потребах і смаках споживачів; негативні демографічні зміни; негативна екологічна ситуація; соціально-політична нестабільність.

Можливості і загрози не залишаються стабільними. Більше того, можливості і загрози можуть перетворюватись у свою протилежність.» [28,29]

Розглянемо переваги і недоліки використання SWOT-аналізу, які наведені у табл.1.4.

Таблиця 1.11

Переваги і недоліки SWOT-аналізу

Переваги	Недоліки
Систематизація знань про зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на процес формування стратегії	Суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
Визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів	Існує ризик як недооцінки, так і переоцінки деяких факторів, що, своєю чергою, приводить до труднощів у реалізації стратегії
Періодична діагностика ринку та ресурсів підприємств галузі	Проблеми з первинною інформацією підприємства
Швидкий та дієвий метод оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, який дає змогу оцінити поточний стан і вчасно зорієнтуватися у ринковій ситуації	Акцентування уваги на загальних оцінках і недостатня увага до розгляду окремих параметрів, що необхідно для детального аналізу компанії, середовища і стратегічного планування

Джерело: складено автором за [27]

«Метод комплексного стратегічного аналізу SPACE. Даний аналіз дозволяє здійснити оцінку стратегічного положення підприємства і визначитись щодо подальших дій його розвитку на основі двох груп факторів: внутрішнього стану підприємства та його зовнішнього положення. В основі методу лежить матриця стратегічного положення та оцінки дій SPACE (рис.1.6). Оцінка здійснюється за 4-а групами критеріїв стратегічного положення підприємства, а саме: фінансової сили підприємства; привабливості сектора економіки; конкурентоспроможності підприємства і його положення на ринку; стабільності галузі.»[22]

«Кожний фактор оцінюється експертним шляхом за шкалою від 0 до 6. Метод призначений для діагностики ситуації та вибору варіанта стратегії для середніх та малих компаній.» [22]

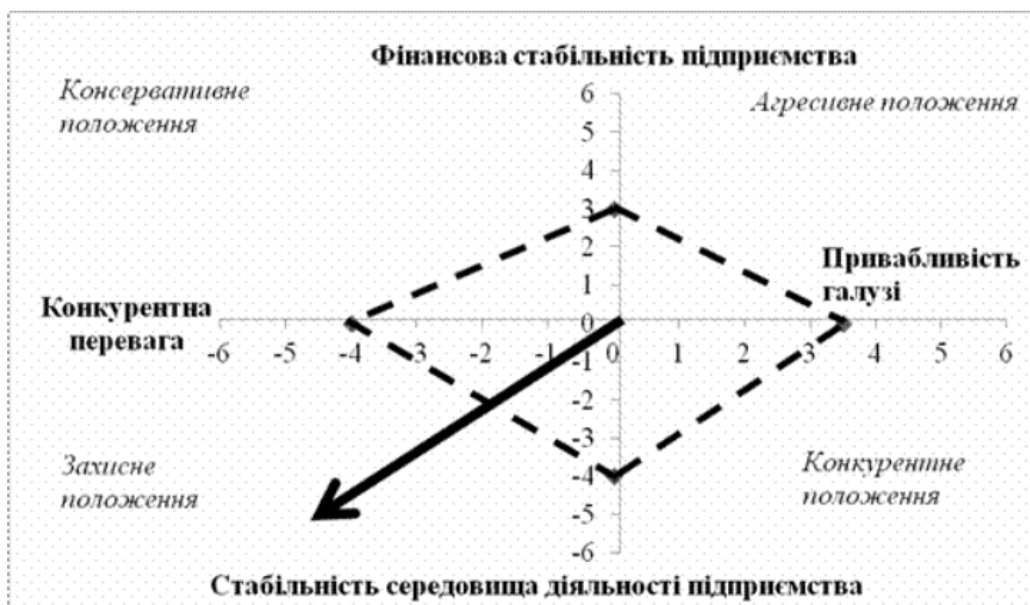


Рис.1.8. SPACE-аналіз

Джерело: складено автором за [22].

На рисунку 1.8. відображено вектор, що показує якої стратегії має дотримуватись підприємство. SPACE-аналіз визначаються системою чотирьох координат, що характеризують: привабливість галузі, стабільність макроекономічного середовища, конкурентна перевага підприємства, його фінансове становище. [22]

«На основі експертних висновків проводиться оцінка по 6-8 найбільш значущих параметрах для підприємства. Наприклад, фактори стабільності макросередовища – це технологічні зміни, тиск конкурентів, бар'єри входу на

ринок; фактори промислового потенціалу: потенціал зростання, потенціал прибутку, ступінь використання ресурсів; до факторів конкурентних переваг належить: частка ринку, якість продукції, життєвий цикл продукту, лояльність покупців; до факторів фінансової стабільності: фінансова залежність, ліквідність, потік коштів та інше. Оцінивши значення кожного фактора, обчислюють середнє значення факторів по кожній з груп, після чого в системі координат SPACE відкладають отримані значення на осях координат.» [22]

«В залежності наскільки віддалено від центру координат, розраховані значення, відкладають вектор. Найбільш доцільними є наступні групи механізмів стратегії:

1. Агресивна: розширення виробництва і продажів; цінова війна з конкурентами; освоєння нових секторів ринку; просування брендів.

2. Конкурентна: пошук фінансових ресурсів; розвиток збутових мереж.

3. Консервативна: зниження собівартості при підвищенні якості товару; скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.

4. Захисна: особлива увага механізмам запобігання загроз; відхід з ринку.» [22]

Отже, було проаналізовано, що таке конкурентні переваги та які 13 базових принципів використовуються для формування конкурентної стратегії. Були визначені чинники, що впливають на вибір стратегії. Було розглянуто 4 групи методів щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Найбільш детально були проаналізовані модель Портера, модель БКГ, метод комплексного стратегічного аналізу SWOT, метод комплексного стратегічного аналізу SPACE.

Висновок до розділу I. Отже, дослідивши теоретико-методичні основи таких понять як конкуренція, конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємства, а також дослідивши стратегії їх забезпечення та методику оцінювання конкурентних переваг підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Поняття «конкуренція» було використано ще у XVIII ст. Адамом Смітом. Воно є досить багатограним та еволюціонує до сих пір. Було розглянуто

особливості поняття конкуренція у галузі сільського господарства та його функції. Було розглянуто поняття конкурентоспроможності та проаналізовано визначення, які надаються цьому поняттю когортою вчених, а також були виділені основні його принципи.

2. Проаналізовано сутність поняття «маркетингові стратегії», його елементи та класифікацію залежно від терміну їх реалізації; позиції, що фірма займає на ринку; за станом ринкового попиту; загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань; співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку.

3. Було проаналізовано, що таке конкурентні переваги та які 13 базових принципів використовуються для формування конкурентної стратегії. Були визначені чинники, що впливають на вибір стратегії. Трьома основними конкурентними підходами при розробці ділової (конкурентної) стратегії є: прагнення стати виробником із низькими витратами; досягнення диференціації; концентрація уваги на невеликій ніші на ринку через якісне виконання роботи порівняно з конкурентами і задоволення специфічних потреб покупців. Було розглянуто 4 групи методів щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Найбільш детально були проаналізовані модель Портера, модель БКГ, метод комплексного стратегічного аналізу SWOT, метод комплексного стратегічного аналізу SPACE.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Дослідження сільськогосподарської галузі в Україні

Сфера сільського господарства в Україні є однією з основних складових ВВП. Можна сказати, що аграрний сектор є стратегічною галуззю, що забезпечує продовольчу безпеку країни. Розглянемо структуру ВВП України за секторами 2020 року (рис.2.1.)

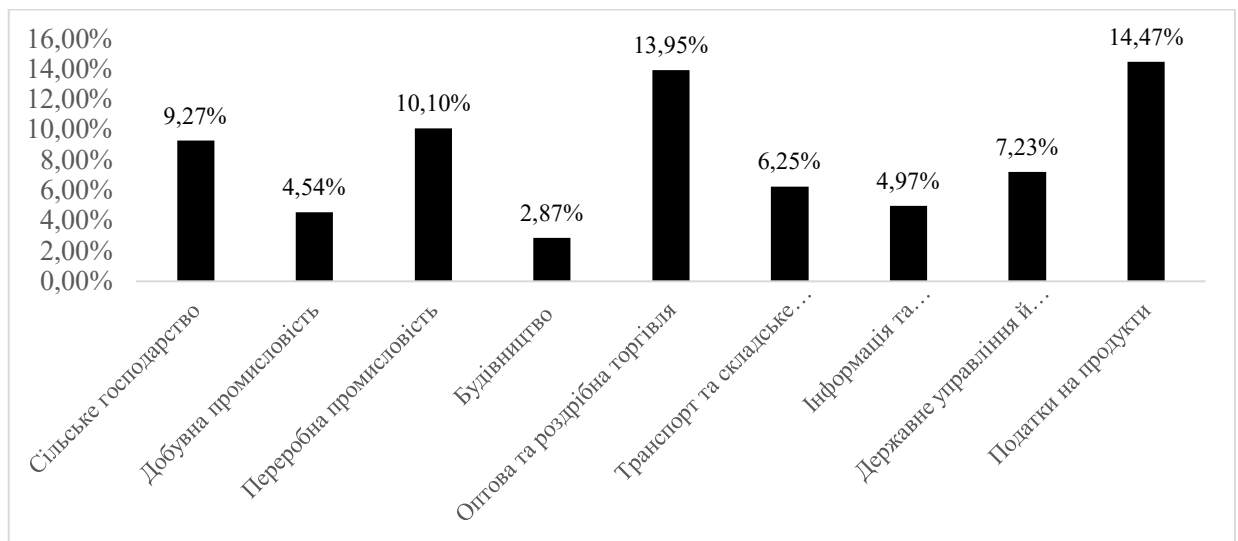


Рис.2.1. Структура ВВП України за 2020 р

Джерело: складено автором за [30].

Як можна побачити, аграрний сектор займає 4 місце в структурі ВВП, а інші галузі та чи інакше пов'язані з ним. Згідно з даними сайту Latifundist.com Україна експортувала 180 млн.т. пшениці, ячміння та кукурудзи у період з 2018 року по 01.10.2021 року. Основними країнами для експорту виступають Китай, Аргентина, Бразилія, Туреччина та країни ЄС. Структуру експорту зернових можна побачити на рис.2.2.

Якщо розглядати структуру більш детально, то можна сказати, що у 2021 році об'єм експорту кукурудзи не змінився, лише Китай наростив свою частку до 32,5%.

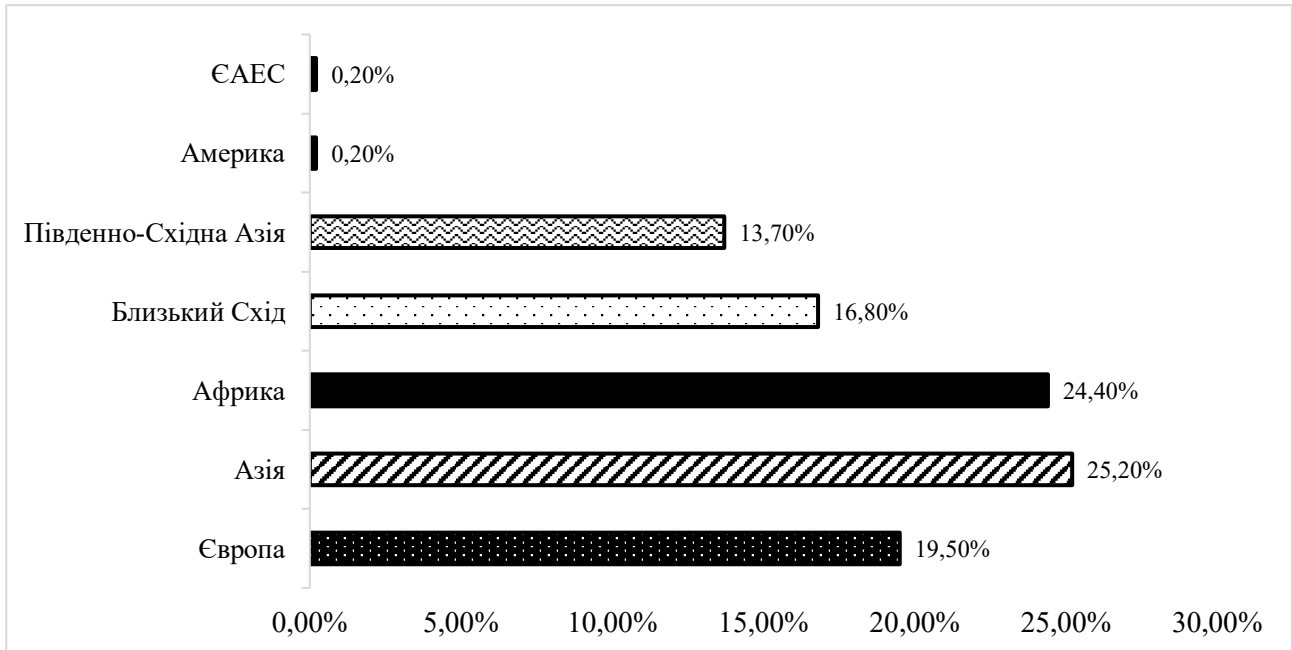


Рис.2.2. Структура експорту зернових 2020 року

Джерело: складено автором за [31].

На ринку пшениці ситуація є схожою на ситуацію на ринку з кукурудзою, але тенденції не настільки явні. На світовому ринку Україна займає 5 місце за рівнем експорту пшениці – доля України складає 9,2% на ринку. На відміну від кукурудзи основними країнами-імпортерами пшениці є не країни Європейського Союзу, а Єгипет та Індонезія. Вони лише змінюються ролями: якщо минулого року Єгипет імпортував 17% української пшениці, а Індонезія – 15,1%, то за підсумками 9 місяців 2021 року, за даними Держмитслужби, Індонезія – 19,7%, а Єгипет – 14,9%. [31]

Як ми бачимо сільське господарство посідає важливе місце в розвитку економіки країни. У статті Т.М.Пілявоз та Л.Д.Глущенко «Сучасний стан та тенденції розвитку аграрного сектору України» виділяють особливу роль аграрного сектору в соціальному житті країни, що обумовлюється геополітичним положенням, кліматичними умовами та місце України на світовому ринку експорту [32]. Зобразимо місце аграрного сектору в національній економіці України (табл.2.1.)

Таблиця 2.1.

Місце аграрного сектору в національній економіці України станом

31.12.2020 року

Частка сільського господарства у складі ВВП	9,27%
Сільське населення України	12763,1 тис. осіб або 30,46%
Зайнято у аграрному виробництві	2721,2 тис. осіб або 17,1%
Місце аграрного сектору у товарній структурі експорту	32,1%
Формує близько 60% фонду споживання населення, забезпечує продовольчу безпеку та продовольчу незалежність країни	

Джерело: складено автором за [30,32].

На розвиток аграрного сектору впливає величезна кількість факторів: кліматичні умови, трудовий потенціал, залучення іноземних інвестицій. Можна назвати наступні фактори, що сприяють залученню іноземних інвестицій:

1. Для країн – резидентів – експортерів: стимулювання інноваційного процесу; зростання прибутку інвестицій за рахунок перерозподілу капіталу всередині країни у більш прибуткові за кордоном; збільшується експорт товарів, обладнання, технологій, що стимулюють виробничий процес. Також сюди можна віднести родючі ґрунти; сприятливі кліматичні умови (помірний клімат та чітко виражені пори року); невисокий рівень заробітної плати; легкий доступ до земельних ресурсів.

2. Для країн – реципієнтів – імпортерів: стимулювання темпів зростання національної економіки; створення додаткових робочих місць; надходження сучасних технологій та обладнання; посилення конкуренції всередині країни.

Але існують й перешкоди для інвестування у сільськогосподарську галузь України. Їх наводять у своїй статті М.П.Денисенко та Д.В.Новіков «СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ», вони зображені на рис.2.3.

Система управління маркетингом у сфері сільського господарства повинна бути економічною, гнучкою, сприйнятливою до політики агробізнесу, до потреб і попиту споживачів, а також конкуренції та кон'юнктури ринку. Сучасний маркетинг в агропромисловій сфері сьогодні можна представити у вигляді системи, яка включає в себе 4 основних складові: стратегічний маркетинг, вихідний і вхідний маркетинг, а також маркетингові заходи. [34]



Рис.2.3. Перешкоди для інвестування у сільськогосподарську галузь України

Джерело: складено автором за [34].

У розрізі того, що Україна є аграрною країною та стрімко нарощує обсяги виробництва та експорту, розглянемо загальні характеристики сільськогосподарських підприємств, що наведені у табл. 2.2.

Таблиця.2.2

Аналіз загальних характеристик сільськогосподарських підприємств України

Показник	Роки		Абсолютне відхилення	Темп росту
	2019	2020		
Кількість підприємств, шт.	46 794	47 600	806	17,2%
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, тис. осіб	3010,4	2721,2	-289,2	-9,6%
Площа сільськогосподарських угідь, тис. га	15279,4	15364,7	85,3	0,06%

Джерело: складено автором за [30].

Згідно з табл.2.2. можна побачити, що кількість підприємств та площа сільськогосподарських підприємств зросли на 17,2% та 0,06% відповідно, а

кількість зайнятих робітників навпаки знизилась. Це може бути пов'язано з відтоком робочої сили закордон.

Н.В.Волошанюк та А.К.Сьомка у своїй статті «АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ: ТЕНДЕНЦІЇ, СУБ'ЄКТИ, ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМУВАННЯ» наводять низку особливостей, що виділяють сільськогосподарську галузь серед інших:

- аграрні підприємства працюють в умовах невизначеності через кліматичні та біологічні умови;
- сільське господарство на відміну від промисловості залучає не 3, а 4 ресурси: земля, основні й оборотні кошти, трудовий потенціал. Земля виступає тут головним фактором;
- для аграрного сектору характерна сезонність, звідси впливає нерівномірність доходів та надходжень продукції;
- сільське господарство – це кредитомістка галузь, яка не може нормально розвиватися без додаткових фінансових ресурсів;
- сільське господарство є менш інвестиційно привабливою галуззю порівняно з низкою інших галузей народного господарства, що спричинено тривалим періодом виробництва сільськогосподарської продукції [33].

Основними гравцями на сільськогосподарському ринку виступають агрохолдинги. Це не просто компанії із земельним банком понад 100 тис. га, саме вони формують ціни, створюють нові робочі місця та вносять значну частку у ВВП. Розглянемо основні агрохолдинги України (табл.2.3.).

Таблиця 2.3.

Земельний банк найбільших агрохолдингів України

Назва агрохолдингу	Земельний банк у 2017 році, тис га	Частка земельних банків агрохолдингів у загальному обсязі сільськогосподарських угідь у 2017р., %	Земельний банк у 2020 році, тис га	Відносне відхилення земельного банку 2020р./2017р., %
Кернел	600	26,74	524	87,33

Продовження табл.2.3.

UkrLandFarming	570	25,4	500	87,72
МХП	366	16,31	380	103,83
Астарта-Київ	248	11,05	240	96,77
ІМК	137	6,11	123	89,78
УКРПРОМІНВЕС Т АГРО	120	5,35	120	100,00
Епіцентр Агро	106	4,72	160	150,94
Harveast	97	4,32	132	136,08
Всього	2244	100	2179	

Джерело: складено автором за [35,36].

Незважаючи на 13% зниження земельних угідь агрохолдинг «Кернел» залишається лідером на ринку, але порівняно із подібними зарубіжними компаніями, які іноді мають у власності мільйони гектар, такий земельний банк є досить маленьким. Як можна побачити з табл.2.3. значне збільшення земельних угідь можна побачити у компаній «Епіцентр Агро» та «Harveast», усі інші компанії показали тенденцію до зниження. Це пояснюється екстенсивним типом розвитку, коли компанії не просто збільшують площі, а використовують новітні технології та агрохімічні добрива.

Історію економічної діяльності найбільших агрохолдингів можна прослідкувати за показником EBITDA (аналітичний показник, що дорівнює обсягу прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань). [36] Динаміка економічної діяльності найбільших агрохолдингів України представлені у табл.2.4.

Таблиця 2.4.

Динаміка економічної діяльності найбільших агрохолдингів України

Назва агрохолдингу	Показник EBITDA, млн.дол.США		Відносне відхилення показника EBITDA, %
	2017 р.	2020 р.	
Кернел	319	443	138,87
МХП	411	435	105,84
Астарта-Київ	141	99,84	70,81
ІМК	56	71,84	128,29
Harveast	9,86	15,7	159,23

Джерело: складено автором за [35,37-41].

Отже, з табл.2.4. можна побачити стабільне зростання усіх компаній, окрім Астарта-Київ, але порівняно з 2019 роком цей показник зріс на 45,6%.

Розглянемо тепер ситуацію, яка склалась в аграрному секторі Миколаївської області. Сільське господарство у Миколаївській області є одним з основних напрямів економічної діяльності, це обумовлюється сприятливими кліматичними умовами та земельними ресурсами. Проаналізуємо кількість посівних сільськогосподарських площ у період 2018-2021 рр (рис.2.4.).

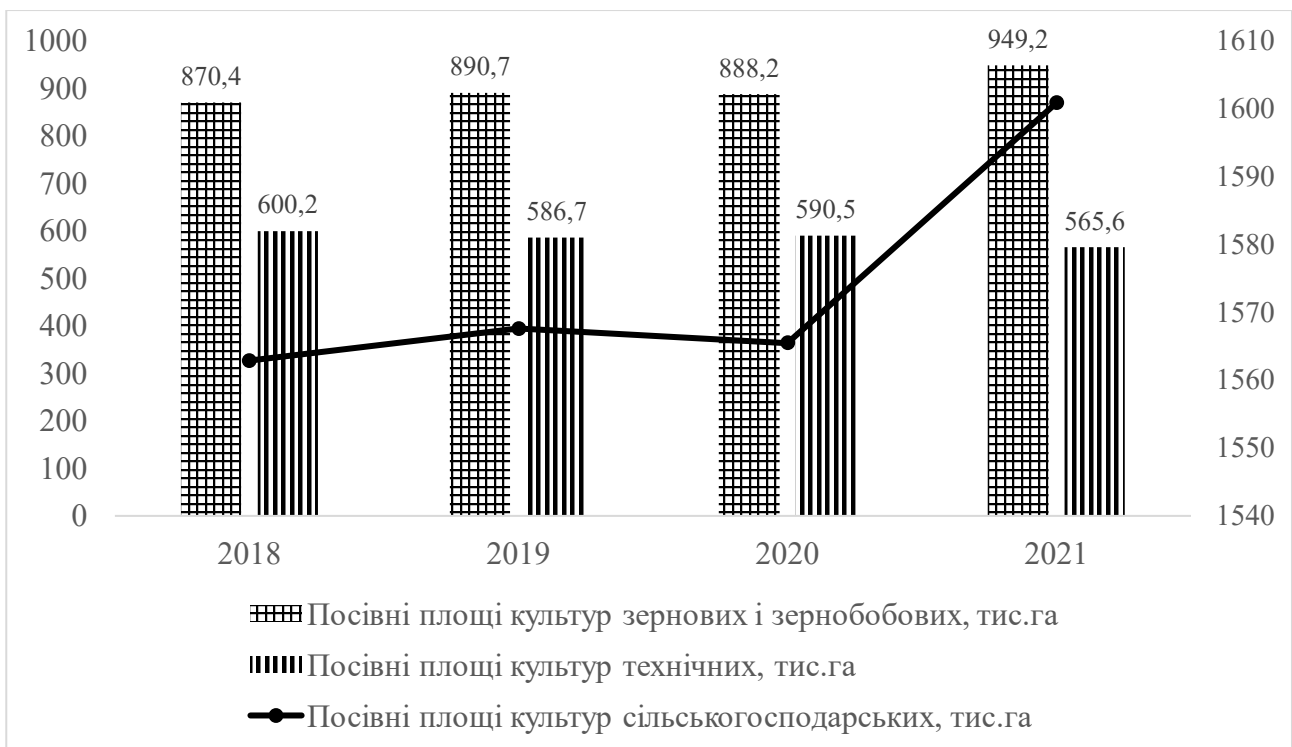


Рис.2.4. Посівні площі сільськогосподарських культур у Миколаївській області

Джерело: складено автором за [30].

Як можна побачити з рис.2.4, загальні посівні площ сільськогосподарських культур в Миколаївській області зросли з 1562,9 тис. га до 1614,8 тис. га, тобто, на 24,31%, посівні площі зернових і зернобобових – на 9,05%, а посівні площі технічних культур скоротились на 5,76%. У структурі сільськогосподарських площ питома вага посівних площ зернових і зернобобових складає 59,29%, а площ технічних культур – 35,33%. Високий рівень відсотку зернових у структурі пояснюється тим, що зернове виробництво є пріоритетною галуззю агропромислового комплексу[42]. Сюди відноситься вирощування пшениці, ячменю, проса, гречки, рису. До основних технічних культур відносять сою, буряк цукровий, ріпак та соняшник.

Як показала статистика динаміка урожайності сільськогосподарських культур була позитивною до зростання (табл.2.5).

Таблиця 2.5.

Динаміка урожайності сільськогосподарських культур в аграрних підприємствах Миколаївської області, ц з 1 га

Сільськогосподарські культури	2018	2019	2020	2021
Пшениця	31,8	36,9	27,5	42,2
Ячмінь	25	32,8	28	37,8
Гречка	10,3	12,4	7,1	11,5
Просо	13,7	15	13,3	26,1
Жито озиме	20	23,8	18,4	35,7
Соя	13	11,9	10,9	19,7
Ріпак й кольза	23,5	22,5	17	26,1
Соняшник	19,6	21,5	13,7	22,6
Овес	16,7	20,9	24,1	30,5

Джерело: складено автором за [30].

У 2021 році можна побачити зростання урожайності майже усіх сільськогосподарських культур порівняно із 2018 роком: пшениця – на 32,7%; ячмінь – на 51,2%; гречка – на 11,65%; просо – на 90,51%; жито озиме – на 78,5%; соя – на 51,54%; ріпак – на 11,06%; соняшник – на 15,31%; овес – на 82,63%. Така урожайність пояснюється помірним температурним режимом та більш значною кількістю осадків порівняно із 2020 роком. У 2020 році температурна норма була завищена на 2,5°-2,7°С, а кількість осадів склала 349мм, в той час як у 2021 році кількість осадів набувала значення 460 мм, що на 111 мм більше. Розглянемо динаміку валових зборів сільськогосподарської продукції в Миколаївській області (табл.2.6).

Таблиця 2.6.

Динаміка валових зборів сільськогосподарської продукції в Миколаївській області, тис. т

Продукція	2018	2019	2020
Пшениця	1358	1591,2	1157,2
Ячмінь	675,5	966,5	820,9
Соя	13	9,1	6,6
Ріпак й кольза	90,0	197,8	128,8
Соняшник	1087,2	1063,4	691,9

Джерело: складено автором за [43-45].

Як можна побачити з табл.2.6. позитивну тенденцію до зростання валових зборів можна побачити в таких культурах як ячмінь та ріпак, їх обсяг зріс на 21,52% та 43,11% відповідно. В усіх інших видах продукції можна помітити тенденцію до зниження. Таку динаміку можна пояснити сильними заморозками у період лютий-квітень 2020 року, недостатній рівень вологості в ґрунті та посуха, що призвели часткової загибелі та низької врожайності багатьох культур. Проаналізуємо динаміку обсягів реалізації продукції аграрними підприємствами (табл.2.7).

Таблиця 2.7.

Динаміка обсягів реалізації продукції аграрними підприємствами в
Миколаївській області, тис. т

Продукція	2018	2019	2020
Пшениця	962,11	847,67	700,82
Ячмінь	278,58	345,97	386,81
Гречка	0,17	0,38	0,16
Просо	1,66	1,73	3,61
Жито	0,53	0,05	-
Соя	8,19	7,12	6,71
Ріпак й кольза	84,09	147,33	98,87
Соняшник	582,5	623,06	447,85
Овес	0,195	0,26	0,39

Джерело: складено автором за [30].

Згідно з табл. 2.7. можна зробити висновок, що найбільшу частку у структурі реалізації сільськогосподарської продукції складають пшениця, соняшник та ячмінь, але слід зазначити, що через несприятливі кліматичні умови обсяг реалізації багатьох видів продукції значно зменшився.

Аналізуючи середні ціни на сільськогосподарську продукцію можна констатувати, що майже усі види продукції зросли в ціні: пшениця – на 8,8%; гречка – в 2,4 рази; ріпак й кольза – на 6,37%; соняшник – на 13,57%; овес- на 39,6%. Упали в ціні лише ячмінь та просо на 6,7% та 32,8% відповідно, але порівняно із ціною 2019 року ціна ячменю зросла на 11,77% (табл.2.8.).

Таблиця 2.8.

Середні ціни реалізації сільськогосподарської продукції в Миколаївській області, грн за т

Продукція	2018	2019	2020
Пшениця	4828,5	4388,2	5253,3
Ячмінь	4843,7	4041,8	4517,5
Гречка	4720,6	6847,3	11369,5
Просо	8598,6	6216,9	5782,4
Жито	3229,6	4644,5	-
Соя	9790	7579,6	9480,9
Ріпак й кольза	10179,5	9824,4	10827,9
Соняшник	9044	8264,4	10271,1
Овес	4555,9	6412,9	6359,9

Джерело: складено автором за [30].

Отже, було проаналізовано місце сільського господарство в структурі ВВП, структуру сільськогосподарського експорту та місце аграрного сектору в національній економіці. Оскільки на цьому ринку гравцями є агрохолдинги, то було досліджено земельний банк найбільших агрохолдингів та динаміка їх економічної діяльності. Було досліджено аграрний сектор в Миколаївській області, кількість посівних площ у даному регіоні, динаміку урожайності, валових зборів, обсягів реалізації продукції аграрними підприємствами та середні ціни реалізації сільськогосподарської продукції в Миколаївській області.

2.2. Аналіз конкурентних переваг підприємств у галузі

Переважає більшість продукції сільськогосподарських виробників – сировина з уніфікованими характеристиками, яка реалізується за цінами, що їх визначають покупці – переробні та заготівельні підприємства. У процесі її реалізації мало задіяні такі чинники, як бренд товару, ексклюзивна цінність. Тому особливого значення в галузі набуває конкурентна перевага, втілена у нижчих витратах – нижчій виробничій собівартості одиниці продукції, оптимальних накладних витратах. На ринках, де ціни диктуються покупцями, наявність нижчих витрат означає можливість отримання більшого прибутку й інвестування його в розвиток підприємства-виробника.

Унікальна цінність рідко зустрічається в асортименті сільськогосподарської продукції, і коло виробників, які могли б орієнтуватися на

неї як на конкурентну перевагу, вкрай обмежене. Водночас диференціація товарів у галузі наявна через варіацію якості продукції. Привабливіший продукт як вид конкурентної переваги відображається у вищій його якості, а індикатором наявності цієї переваги є вища реалізаційна ціна.[46].

Розглянемо основні конкурентні позиції 3 досліджуваних підприємств у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Конкурентні позиції компаній «Кернел», «НІБУЛОН», «Астарта-Київ» по 10 бальній шкалі

Конкурентні позиції	Конкуренти та стійкість позицій					
	Кернел		НІБУЛОН		Астарта-Київ	
	Наявність	Оцінка	Наявність	Оцінка	Наявність	Оцінка
Широкий асортимент продукції	-	6	-	6	+	8
Розгалужена мережа збуту	+	8	+	8	+	8
Висока якість продукції	+	9	+	9	+	9
Система контролю якості	+	9	+	9	+	8
Маркетингові дослідження ринку	+	9	+	6	+	5
Наявність реклами	+	6	+	8	-	0
Власна доставка	+	7	+	8	-	0
Наявність власного земельного банку	+	10	+	7		7
Великі складські приміщення	+	9	+	7	+	4
Зовнішньоекономіч на діяльність	+	9	+	8	+	8
Агротехнологічна підтримка	+	10	+	8		8
Агрохімічний супровід	+	8	+	8	+	8
Сума балів	100		92		73	
Середній бал	9,1		8,4		7,3	
Кількість позицій (скільки +)	11		11		10	

Джерело: складено автором за [37-39, 47-50].

Аналізуючи табл. 2.9, можна зробити висновок, що найбільше конкурентних переваг з досліджуваних підприємств мають агрохолдинг

«Кернел» та компанія «НІБУЛОН». Середній бал по цим підприємствам – 9,1 та 8,4 з 10 можливих відповідно, що говорить про задіяність у конкурентній боротьбі 91% та 84% потенціалу. Агропромисловий холдинг «Астарта_Київ» має меншу кількість конкурентних переваг – 10 з 12 досліджуваних. Середній бал по конкурентним перевагам дорівнює – 8,2 з 10. Такі дані свідчать про те, що обидві фірми використовують у своїй діяльності більшість своїх можливостей. Отже, недарма усі ці компанії входять в топ-10 сільськогосподарських компаній України.

Таблиця 2.10

Аналіз конкурентних позицій агрохолдингу «Кернел»

Показники	Вага	Рейтинг	Цінність
Широкий асортимент продукції	0,05	6	0,3
Розгалужена мережа збуту	0,1	8	0,8
Висока якість продукції	0,1	9	0,9
Система контролю якості	0,1	9	0,9
Маркетингові дослідження ринку	0,05	9	0,45
Наявність реклами	0,05	6	0,3
Власна доставка	0,05	7	0,35
Наявність власного земельного банку	0,1	10	1
Великі складські приміщення	0,05	9	0,45
Зовнішньоекономічна діяльність	0,15	9	1,35
Агротехнологічна підтримка	0,1	10	1
Агрохімічний супровід	0,1	8	0,8
Разом	1,00	100	8,6

Джерело: розроблено автором.

Аналізуючи табл. 2.10, середній коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства дорівнює 8,6, це зумовлено тим, що підприємство має сильно розвинуті саме ті конкурентні переваги, що мають найбільше значення у цій галузі. Найбільше на рівень конкурентоспроможності впливає, виходячи з таблиці 2.10, впливає високий рівень якості продукції, розгалужена мережа збуту, зовнішньоекономічна діяльність та найбільший земельний банк в Україні, що робить це підприємство лідером галузі. Оскільки «Кернел» найбільший виробник та експортер соняшникової олії в Україні (8% світового обсягу), на цьому було створено проект агротехнологічної підтримки, що дозволяє проводити аудит технологічних карт та систем обробітку ґрунту, підбір та аналіз

сортів у відповідності до кліматичних умов, моніторити посіви, брати участь у бізнес-плануванні наступних сезонів [51].

Таблиця 2.11

Аналіз конкурентних позицій аграрної компанії «НІБУЛОН»

Показники	Вага	Рейтинг	Цінність
Широкий асортимент продукції	0,05	6	0,3
Розгалужена мережа збуту	0,1	8	0,8
Висока якість продукції	0,1	9	0,9
Система контролю якості	0,1	9	0,9
Маркетингові дослідження ринку	0,05	6	0,3
Наявність реклами	0,05	8	0,4
Власна доставка	0,05	8	0,4
Наявність власного земельного банку	0,1	7	0,7
Великі складські приміщення	0,05	7	0,35
Зовнішньоекономічна діяльність	0,15	8	1,2
Агротехнологічна підтримка	0,1	8	0,8
Агрохімічний супровід	0,1	8	0,8
Разом	1,00	92	7,85

Джерело: розроблено автором.

Аналізуючи табл. 2.11 можна зробити висновок, що основними конкурентними перевагами компанії «НІБУЛОН» виступають висока якість продукції, зовнішньоекономічна діяльність та наявність власного земельного банку. Середній коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства дорівнює 7,85. Незважаючи на невисоку вагу показника асортименту продукції, можна сказати, що він є одним з головних коефіцієнтів. Дане підприємство надає спектр послуг з вирощування таких культур як соняшник, соя, озимий ячмінь, озима пшениця, кукурудза та сорго. Восени 2018 року перевантажувальний термінал «НІБУЛОН» зайнявся сушінням та зберіганням рису. У травні того ж року був введений в експлуатацію новий елеваторний комплекс з перевалки зернових та олійних культур у складі перевантажувального терміналу ємністю 43 тис. т, що розташований в м. Миколаєві. Аграрна компанія «НІБУЛОН» експортує свою продукція більше ніж у 70 країн світу. Основною культурою виступає пшениця. Її доля в структурі експорту компанії складає 44,7%. Флот компанії є однією з найсильніших переваг. Він налічує 81 одиницю суден. Компанія відповідає усім нормам ДСТУ ISO/IEC.

Таблиця 2.12

Аналіз конкурентних позицій агропромислового холдингу «Астарта-Київ»

Показники	Вага	Рейтинг	Цінність
Широкий асортимент продукції	0,05	8	0,4
Розгалужена мережа збуту	0,1	8	0,8
Висока якість продукції	0,1	9	0,9
Система контролю якості	0,1	8	0,8
Маркетингові дослідження ринку	0,05	5	0,25
Наявність реклами	0,05	0	0
Власна доставка	0,05	0	0
Наявність власного земельного банку	0,1	7	0,7
Великі складські приміщення	0,05	4	0,2
Зовнішньоекономічна діяльність	0,15	8	1,2
Агротехнологічна підтримка	0,1	8	0,8
Агрохімічний супровід	0,1	8	0,8
Разом	1,00	73	6,85

Джерело: розроблено автором.

Астарта-Київ пріоритетом є своїй діяльності обрала вирощування цукрового буряку та сої в секторі рослинництва. Цукрові підприємства холдингу сертифіковані за стандартами безпеки та якості продукції, зокрема FSSC 22000; ДСТУ ISO 9001; ISO 22000; ISO 14001; OHSAS 18001; ISO 50001; SMETA 4 Pillar, Coca-cola Supplier Guiding Principles. У холдингу тваринницький напрямок представлений такими підприємствами: «Агрофірма ім. Довженка», «Полтавазернопродукт», «ТМГ», Агрофірма «Хорольська», «Мусіївське», «Волочиськ-агро». Поголов'я компанії налічується 31 тис. голів, дійне стадо — 15 тис. голів. Продуктивність – 300 т молока на добу. Також введений у промислову експлуатацію біоенергетичний комплекс у м. Глобине у жовтні 2014р. Виробляє біогаз у процесі ферментації відходів цукрового виробництва та поживних залишків. Проектна потужність досягає 150 тис. м³ біогазу/день, що еквівалентно 75 тис. м³ природного газу. Нове виробництво замінює до 50% потреби Глобинського цукрового заводу у природному газі в період переробки буряків. Після закінчення сезону цукроваріння біогаз використовується для забезпечення технологічних потреб заводу з переробки сої. [52]

Приведемо результати попередніх таблиць в одну, останню, де порівняємо підприємства між собою.

Таблиця 2.13

Порівняння конкурентних позицій агрохолдингу «Кернел», аграрної компанії «НІБУЛОН», агропромислового холдингу «Астарта-Київ» у галузі

Показники	Підприємства		
	Кернел	НІБУЛОН	Астарта-Київ
Широкий асортимент продукції	0,3	0,3	0,4
Розгалужена мережа збуту	0,8	0,8	0,8
Висока якість продукції	0,9	0,9	0,9
Система контролю якості	0,9	0,9	0,8
Маркетингові дослідження ринку	0,45	0,3	0,25
Наявність реклами	0,3	0,4	0
Власна доставка	0,35	0,4	0
Наявність власного земельного банку	1	0,7	0,7
Великі складські приміщення	0,3	0,35	0,2
Зовнішньоекономічна діяльність	1,35	1,2	1,2
Агротехнологічна підтримка	0,8	0,8	0,8
Агрохімічний супровід	0,8	0,8	0,8
Разом	8,25	7,85	6,85

Джерело: розроблено автором.

Аналізуючи таблицю 2.14, можна зробити загальний висновок по сільськогосподарській галузі України, так як до аналізу взяті основні підприємства у ній.

Найширший асортимент в наявності в агропромисловому холдингу «Астарта-Київ». Усі представлені компанії займаються виробництвом таких культур як соняшник, кукурудза, пшениця, ячмінь, соя тощо. «Астарта-Київ» виділяється виробництвом цукрового буряку, виробництвом та експортом цукру, а також тут представлено тваринництво у вигляді того, що поголів'я компанії налічує 31 тис. голів, дійне стадо — 15 тис. голів. Продуктивність — 300 т молока на добу.

Усі ці компанії мають розгалужену мережу збуту: агрохолдинг «Кернел» експортує свою продукцію в Єгипет, Туреччину, Індію, країни ЄС; аграрна

компанія «НІБУЛОН» - Великобританія, Саудівська Аравія, Болгарія, В'єтнам, Мавританія, Бурунді, Пакистан, Танзанія; агропромисловий холдинг «Астарта-Київ» - Азербайджан, Шрі-Ланка, Таджикистан, Китай та Судан.

Наявність високої якості продукції спостерігається у всіх підприємств. Його значення становить 0,9.

Система контролю якості найбільше розвинута в агрохолдингу «Кернел», тому що було створено проект агротехнологічної підтримки, що дозволяє проводити аудит технологічних карт та систем обробітку ґрунту, підбір та аналіз сортів у відповідності до кліматичних умов, моніторити посіви, брати участь у бізнес-плануванні наступних сезонів.

Лідером зі здійснення просування та наявністю маркетингових заходів є агрохолдинг «Кернел», який використовує як зовнішню рекламу, так і демонстрацію своєї продукції на території підприємства, що говорить про налагоджений комплекс маркетингу на підприємстві.

Станом на 01.01.2021 найбільшим земельним банком володіє «Кернел» - 524 тис. га. Щодо інших компаній, то їх земельні банки нараховують у агропромислового холдингу «Астарта-Київ» 230 тис. га та 82,5 тис. га у компанії «НІБУЛОН».

ЗЕД є на кожному підприємстві, але найрозвинутіший він в агрохолдингу «Кернел», так як він входить до Американської торговельної палати в Україні, Міжнародної Асоціації Торгівлі Зерном та Кормами, Федерації асоціацій торгівлі олійними культурами, насінням та жирами, Української Зернової Асоціації, тощо. Аграрна компанія «НІБУЛОН» експортує свою продукцію у Великобританію, Саудівську Аравію, Болгарію, В'єтнам, Мавританію, Бурунді, Пакистан та Танзанію. В той час як агропромисловий холдинг «Астарта-Київ» є експортером в такі країни як Азербайджан, Шрі-Ланка, Таджикистан, Китай та Судан.

Агротехнологічна підтримка є у всіх компаній, але в агрохолдингу «Кернел» було створено проект агротехнологічної підтримки, що дозволяє проводити аудит технологічних карт та систем обробітку ґрунту, підбір та аналіз

сортів у відповідності до кліматичних умов, моніторити посіви, брати участь у бізнес-плануванні наступних сезонів.

Отже, були визначені основні конкурентні позиції фірм, найбільш вагомими виступають розгалужена мережа збуту, висока якість продукції, система контролю якості та зовнішньоекономічна діяльність; був проведений аналіз, завдяки якому був визначений коефіцієнт конкурентоспроможності кожної компанії.

2.3. Оцінка фінансово-операційної діяльності підприємств у галузі

Операційна діяльність підприємства – діяльність, що дозволяє підприємству завдяки виробництву та реалізації своєї продукції отримувати дохід. Також це є основною метою створення підприємства. Розглядаючи сільськогосподарську діяльність, можна сказати, що тут основними показниками операційної діяльності є обсяг виробництва та врожайності продукції.

Розглянемо результати операційної діяльності кожної компанії.

Таблиця 2.14.

Основні показники операційної діяльності агрохолдингу «КЕРНЕЛ»

	2019	2020	2021
Переробка олійних культур, млн. т	3,2	3,4	3,2
Інфраструктура та торгівля:			
1. Експорт зерна закордон, млн. т	6,1	7,9	8,0
2. Пропускна спроможність експортного терміналу, млн. т	4,6	6,7	8,2
3. Обсяги збору внутрішніх силосів, млн. т	4,3	4,2	3,8
Землеробство:			
1. Зібрані площі, тис. Га	3,3	3,1	2,9
2. Урожайність, млн. т	529	513	501

Джерело: складено автором за [52].

Згідно з табл.2.14. можна сказати, що обсяг переробки олійних культур у 2021 фінансовому році знизилось на 7%. Це пояснюється більш низькою врожайністю соняшнику ніж у попередньому періоді, що передбачає 87% використання технологічних потужностей (у т.ч. толінг). Експорт зерна

порівняно з 2019 роком виріс на 31%. Через не врожайність такі показники землеробства як зібрані площі та урожайність знизились на 6,9% та 2,4% відповідно з попереднім періодом.

Операційна діяльність компанії «НІБУЛОН» є експортні операції з продажу таких культур як пшениця, ячмінь, ріпак, соя, соняшник, кукурудза та сорго.

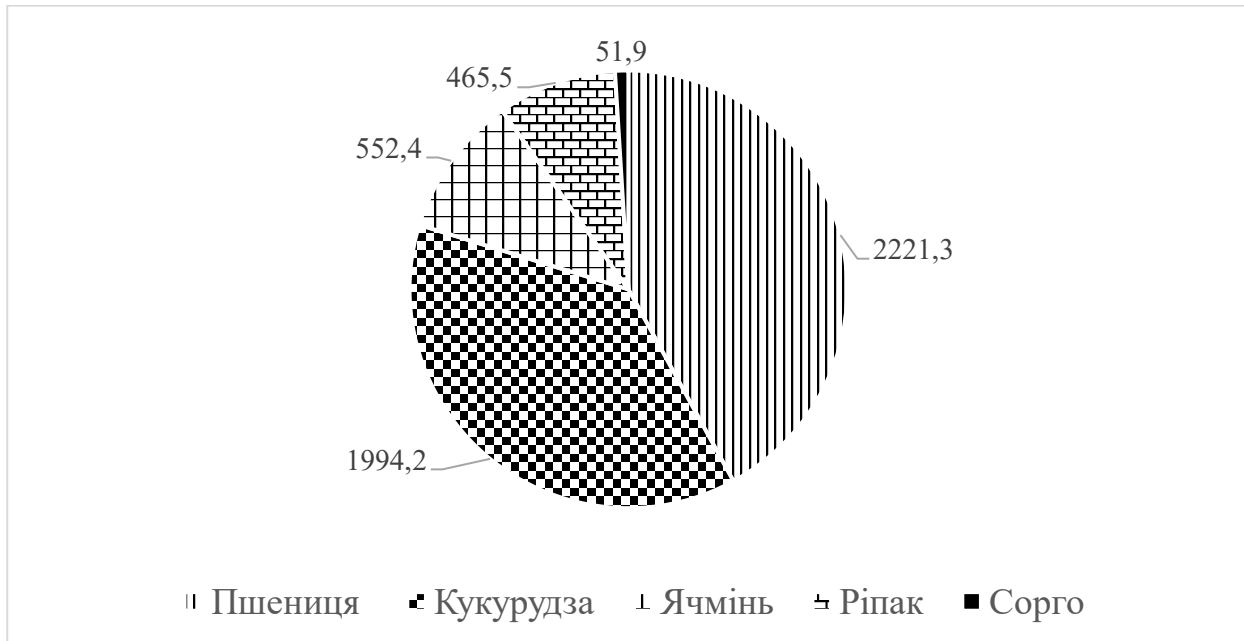


Рис.2.5. Експортні операції зерновими аграрною компанією «НІБУЛОН» у 2019 р., тис.т.

Джерело: складено автором за [53].

У загальній структурі експорту компанії «НІБУЛОН» 42% займає пшениця- 37,7%, ячмінь – 10,5%, ріпак – 8,8%, сорго – 1%. Порівняємо експортну структуру 2019 року зі структурою 2020 року (рис.2.6).

Порівняно з 2019 роком можна побачити значний спад продажу продукції. Обсяг пшениці зменшився на 373,7 тис.т. або на 16,82%, кукурудзи – 382,1 тис.т або на 18,16%, ріпак – 121 тис.т. або на 25,99%, сорго – 18,3 тис.т. або на 35,26%. Зростання можна побачити лише в продажі ячменю, його обсяг зріс на 60,4 тис.т. або 10,93%. У таких змін є пояснення. Щодо ячменю та кукурудзи можна сказати, що попит на дану продукцію знизився через добрий врожай цих культур в таких країнах-імпортерах як Іспанія та Італія, але були укладені нові домовленості на цю продукцію з Китаєм.

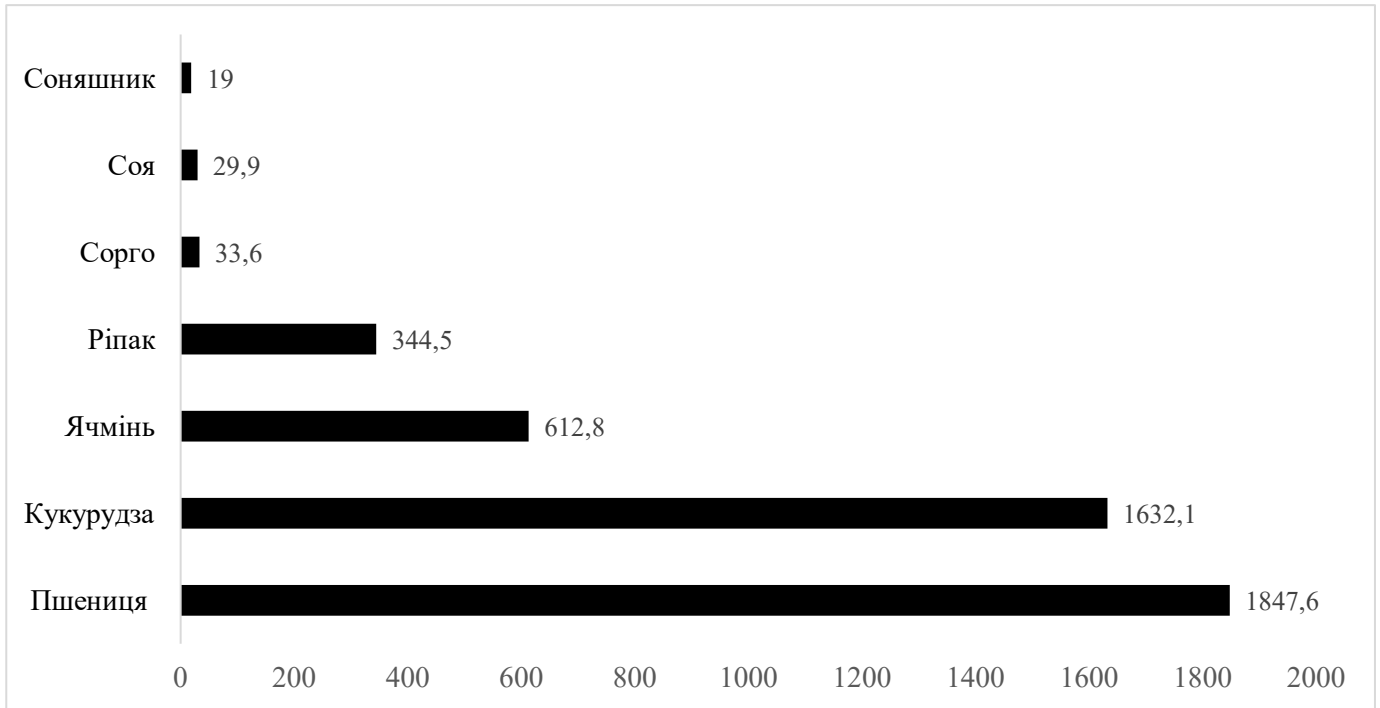


Рис.2.6. Експортні операції зерновими аграрною компанією «НІБУЛОН» у 2020 р., тис.т.

Джерело: складено автором за [53].

Якщо розглядати структуру експорту цієї компанії за країнами, то частка Китаю зросла у порівнянні з 2019 роком з 18,5% до 26,1%. Саме китайський ринок є преміальним для таких культур як кукурудза та ячмінь, а компанія «НІБУЛОН» може забезпечити їх експорт завдяки своїм технологічним потужностям, знанням в області хеджування ризиків та сертифікації.

Ще однією формою операційної діяльності даної компанії є перевезення: вантажні, річкові, а також перевантаження вантажів.

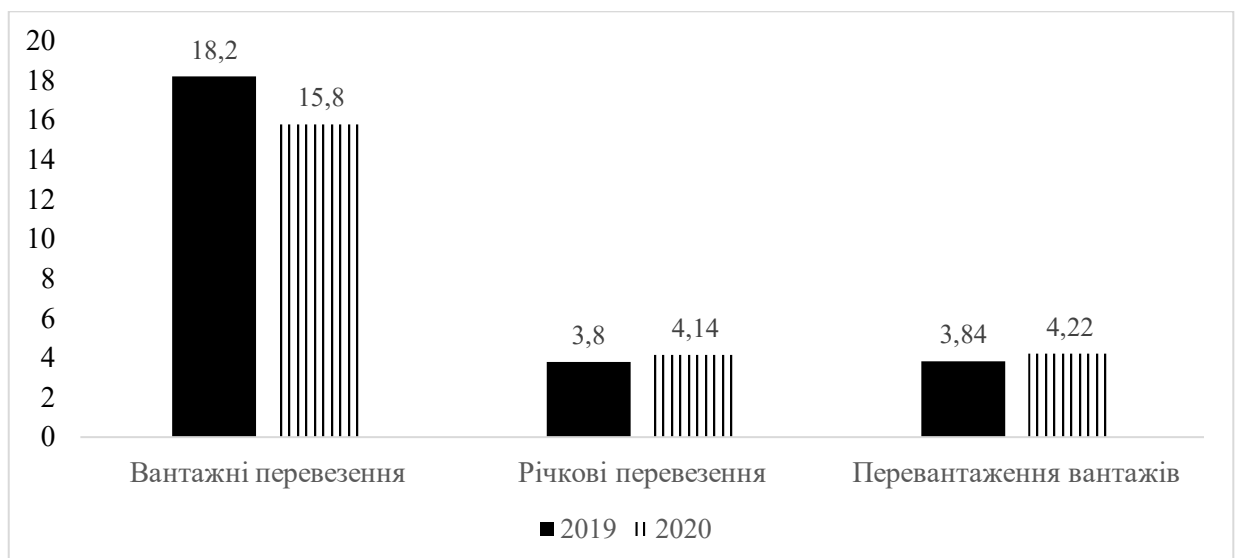


Рис.2.7. Вантажні, річкові перевезення та перевантаження вантажів «НІБУЛОН», млн.т.

Джерело: складено автором за [53].

Як можна побачити з рис.2.7., обсяг вантажних перевезень зменшився на 13,2%, що пояснюється таким фактором як зменшення обсягів транспортування зернових через падіння виробництва, яке сталося внаслідок важких кліматичних умов протягом 2020 року. Обсяг річкових перевезень групою «НІБУЛОН» навпаки збільшився на 8,8%, що є рекордом. Оскільки зросли обсяги річкових перевезень, то й обсяги перевантаження вантажів збільшились на 9,9%. Після введення в експлуатацію самохідного плавкрана «НІБУЛОН МАКС» компанія повністю закрила свою потребу у перевалочних потужностях на флоті, що дозволяє не залучати сторонні організації.

Компанія «Астарта-Київ» займається виробництвом такої продукції як зернові та олійні культури, соєвого шроту та олії, цукру та молока. Розглянемо обсяги виробництва даної продукції.

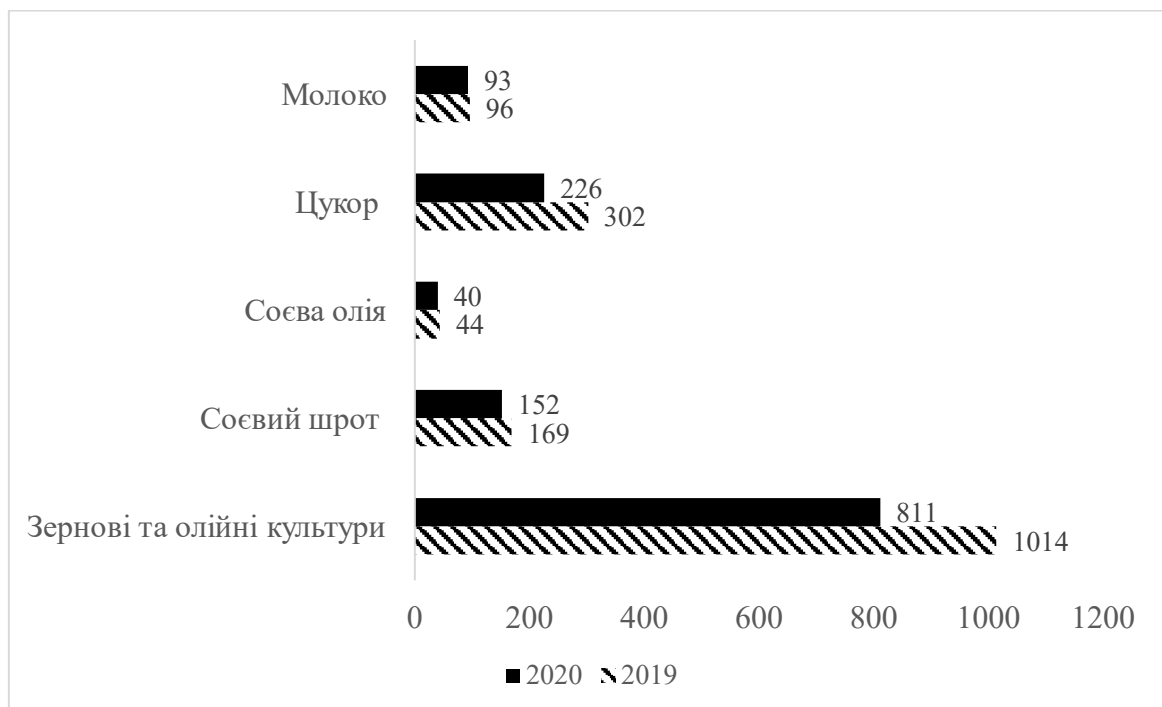


Рис.2.8. Виробництво основною продукції агропромислового холдингу «Астарта-Київ», тис. т

Джерело: складено автором за [54].

Згідно з рис.2.8. можна побачити зниження виробництва продукції у 2020 році порівняно з 2019 роком. Виробництво зернових та олійних культур скоротилось на 20,02%; цукор – на 25,17%; соєвий шрот – на 10,06%; соєва олія – на 9,09%; молоко – на 3,13%.

Основною продукцією для реалізації виступають пшениця, кукурудза та соняшник.

Таблиця 2.15

Обсяги реалізації основних культур та ціни реалізації

	2019	2019	2020	2020
	Тис.т.	€/т	Тис.т.	€/т
Пшениця	266	151	265	169
Кукурудза	714	154	630	150
Соняшник	103	294	83	325

Джерело: складено автором за [54]

Оскільки у 2020 році можна помітити зниження обсягів продажів: кукурудза - на 11,8%, соняшник – 19,4%, то згідно з законом попиту та пропозиції вирости ціни на дану продукцію. Така ситуація склалась через те, що у центральних та східних областях у 2020 році була посуха та весняні заморозки у західних областях.

Розглянемо ланцюжок створення вартості «Астарта-Київ» у 2020 році (рис.2.9). Астарта продовжила модернізувати свій парк сільськогосподарської техніки, що дозволило заощадити на таких категоріях як людські ресурси, час, витрати на персонал, технічне обслуговування та паливо. Серед технологій, які були впроваджені і успішно протестовані в 2020 році що спрямовані на диференційований посів і внесення добрив, а також моніторинг врожаю за допомогою супутників і дронів. Компанія створила Партнерський центр для сприяння всебічному та стійкому співробітництву з незалежними фермерами в регіонах своєї діяльності для збільшення закупівель цукрових буряків, сої та зернових.

Кукурудза залишалась ключовою культурою на рівні 418 тис. т., що на 28% менше, ніж у попередньому році при нижчому врожаї 6,9 т/га. Урожай пшениці склав 230 тис. тонн (на 10% менше, ніж у минулому році). Виробництво олійних культур склало 156 тис. тис. (зменшення на 9%) при врожайності соняшнику та сої 2,2 т/га (зниження на 24% р/р) та 2,3 т/га. (зниження на 8% р/р) відповідно. Виробництво цукрових буряків склало близько 1,5 млн. т (зниження на 11% р/р) при врожайності 43 т/га порівняно з 47 т/га у 2019 році.

Проаналізуємо тепер фінансовий стан досліджуваних підприємств. Для того щоб визначити фінансове положення компаній використаємо звіти про фінансові результати, що характеризують фінансові результати діяльності компанії за звітний період і містить дані про доходи, витрати та фінансові результати у сумі накопиченої суми з початку року до звітної дати.

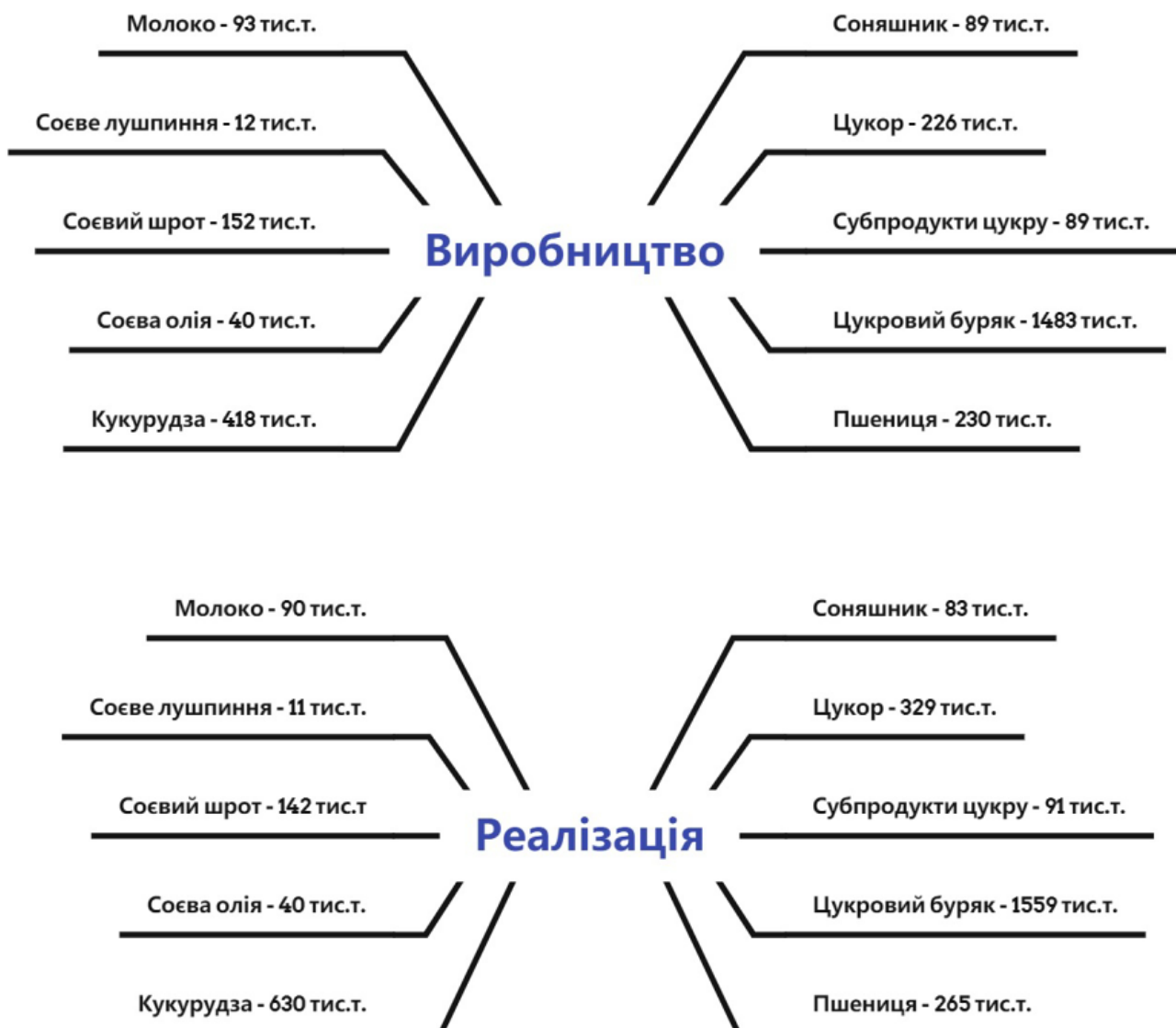


Рис.2.9. Ланцюжок створення вартості продукції агропромислового холдингу «Астарта-Київ»

Джерело: складено автором за [54].

Агрохолдинг «Кернел» досяг приголомшливих фінансових результатів за 2020 рік, хоча деякі фактори спотворюють порівняння з фінансовими показниками за попередній період.

Таблиця 2.16

Ключові фінансові показники агрохолдингу «Кернел», млн.дол.

Показник	2019	2020	Відносне відхилення, %
Дохід	3,960	4,107	4
Чистий прибуток	9	(21)	-
Собівартість	(3636)	(3624)	0
Валовий прибуток	334	462	38
Інші операційні доходи	42	7	(83)
Загально-адміністративні витрати	(107)	(132)	24
Операційний прибуток	269	337	25
Фінансові витрати, нетто	(82)	(147)	79
Прибуток (збиток), чистий	13	(1)	-
Інші витрати, нетто	(8)	(51)	6x
Частка прибутку/(збитків) СП	(1)	6	-
Прибуток / (збиток) до податку на прибуток	190	145	(24)
Податок на прибуток (пільги)/витрати	(12)	(22)	85
Прибуток за період	179	123	(31)
Припадає на акціонерів Kernel Holding S.A.	189	118	(38)
Неконтрольна частка акцій	(11)	5	-
ЕВІТДА	346	443	28

Джерело: складено автором за [52].

Як можна побачити, дохід агрохолдингу зріс на 4%. У той ж час було змінено структуру продажів: дохід від продажу олійних культур перевищив дохід від торгівлі іншою сільськогосподарською продукцією. Це сталося через те, що дочірня компанія «Avere» змінила свою структуру. У 2020 році було отримано 21 млн.дол. збитків від чистої зміни справедливої вартості біологічних

активів та сільськогосподарської продукції в 2020 фінансовому році, порівняно з прибутком у 9 мільйонів доларів рік тому. Цей компонент включав прибуток від переоцінки посівів на полях до справедливої вартості за вирахуванням витрат на продаж від 30 червня 2020 року та витрати відповідного прибутку за рік раніше, а також прибуток від зміни справедливої вартості худоби. Рівень собівартість залишався майже без змін та залишився на рівні 3624 млн.дол. Було збільшено витрати на доставку та обробку, оскільки агрохолдинг перейшов більше на умови продажу CIF, також відбулось підвищення витрат на заробітну плату, але істотно були знижені витрати на товари для перепродажу та використану сировину. У результаті валовий прибуток за період зріс на 38% порівняно з попереднім роком до 462 мільйонів доларів США, з яких 34 мільйони доларів США є позитивним ефектом від впровадження МСФЗ 16.

Операційний прибуток склав 337 млн.дол. або 304 млн.дол. без врахування МСФЗ 16. Фінансові витрати зросли на 79%, таке зростання відбулось через зростання зобов'язань по оренді. По іншим витратам можна побачити збільшення у 6 разів, але таке відбулось через покупку 50% акцій Таманського зернового терміналу. Ця покупка склала 46 млн.дол.

Витрати з податку на прибуток підприємств у 2020 фінансовому році становили 22 мільйони доларів США, що додало 10 мільйонів доларів США до результату 2019 фінансового року. Таким чином, чистий прибуток у звітному періоді склав 123 млн. дол. США, що на 56 млн. дол. США менше від рівня попереднього року. переважно через збитки, пов'язані з операцією «Тамань» та ефектом МСФЗ 16. Якщо не врахувати ці два фактори, ми мали б досягти 190 мільйонів доларів США, що на 7% більше, ніж у минулому році. Чистий прибуток, що належить акціонерам Kernel Holding S.A., склав 118 мільйонів доларів США.

На операційному рівні було отримано показник EBITDA зріс на 28% з 346млн.дол. до 443 млн.дол. у 2020 ФР. Це включає 51 млн.дол., що було отримано завдяки позитивному впливу від введення МСФЗ 16. Хоча результати сільськогосподарського сегменту видались гіршими ніж за попередній звітний

період, але в інших сегментах ситуація склалась інша. Якщо розглядати сегмент інфраструктури та торгівлі, то збиток дочірньої компанії «Avege» у 2019 році став прибуток у 2020 ФР.

Ланцюг створення вартості експорту зерна додав 28 мільйонів доларів США EBITDA завдяки рекордним обсягам та запуску перевантажувальних операцій на нашому новому експортному терміналі. Сезон також був дуже корисним для нашого сегменту переробки олійних культур. Рентабельність дроблення зросла до 100 доларів США EBITDA на тону проданої олії завдяки високому врожаю насіння соняшника.

Проаналізуємо фінансовий стан аграрної компанії «НІБУЛОН».

Таблиця 2.17

Ключові фінансові показники аграрної компанії «НІБУЛОН», тис. грн.

Показник	2019	2020	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	27 666 784	25 840 227	-6,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(25 731 565)	(24 773 538)	-
Валовий прибуток	1 935 219	1 066 689	-44,88
Інші операційні доходи	72 479	175 668	42,37
Адміністративні витрати	(145 755)	(157 455)	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	779 043	456 431	-41,41
Інші фінансові доходи	1746	793	-54,58
Інші доходи	1 372 782	23 797	-98,27
Фінансовий результат до оподаткування: Прибуток	1 597 011	-	-
Збиток	-	(1 876 500)	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(238 799)	100 122	-
Чистий фінансовий результат прибуток	-	1 358 212	-
Збиток	(1 776 378)	-	-
Матеріальні затрати	1 686 242	853 677	-49,37

Продовження табл.2.17

Витрати на оплату праці	1 037 336	1 140 631	9,96
Амортизація	1 177 682	1 243 985	5,63
Інші операційні витрати	1 202 934	1 120 469	-6,86

Джерело: складено автором за [53].

Як можна побачити з табл.2.17. усі показники, що визначають види прибутку значно знизились: чистий дохід від реалізації – на 6,6%; валовий прибуток – на 44,88; фінансовий результат від операційної діяльності – на 41,41; інші фінансові доходи – на 54,58. Основною причиною такого становища стали несприятливі кліматичні умови в країні, що не пройшли й повз ТОВ СП «НІБУЛОН». Загальноукраїнські показники валового збору таких культур як ріпак, пшениця, кукурудза, ячмінь, соя та сорго впали на 14,9%.

Миколаївська область та південні регіони, що є найважливішими в операційній діяльності компанії, постраждали найбільше. Якщо порівнювати з 2019 роком, то урожайність скоротилась на 22%. Таке положення мало наслідки у вигляді зростання закупівельних цін на внутрішніх ринках та дефіциту з боку сільгоспвиробників. Зниження обсягів сільгоспвиробництва в Україні та підвищений попит з боку Китаю на фуражне зерно ячменю та кукурудзи призвели до значної волатильності експортних цін у другому півріччі 2020 року.

ТОВ СП «НІБУЛОН» розуміє, що таке становище є незадовільним, тому буде впроваджено комплекс заходів на покращення результатів, а саме:

- сукупний товарообіг може бути збільшений завдяки створенню нових елеваторних комплексів та річкових перевантажувальних терміналів;
- оптимізувати логістичні витрати, використовуючи власний флот та власні залізничні вагони;
- суднобудівно-судноремонтний завод «НІБУЛОН» буде надавати свої послуги стороннім компаніям;
- зробити власні логістичні підрозділи більш ефективному завдяки тому, що будуть надаватись послуги з транспортної обробки вантажів сторонніх замовників.

Консолідований дохід «Астарти» у 2020 році склав 416 млн євро, що на 7,23% нижче порівняно з 2019 роком, що було викликано скороченням обсягів продажу зернових та продуктів сої.

Доходи в сільськогосподарському сегменті знизились на 14,86% до 175 млн євро, що становить 42% від загального консолідованого доходу, але і структурі експорту саме сільськогосподарський сегмент склав 80%.

Таблиця 2.18

Ключові фінансові показники агропромислового холдингу «Астарта-Київ»,

млн. євро

Показник	2019	2020	Відносне відхилення, %
Доходи	448 006	415 630	-7,23
Сільське господарство	205 712	175 137	-14,86
Виробництво цукру	116 893	126 973	8,62
Переробка сої	82 718	75 157	-9,14
Скотарство	34 603	33 167	-4,15
Собівартість	(399 751)	(348 182)	-
Валовий прибуток	91 463	121 532	32,88
ЕБІТ	14 796	56 278	3,8х
Знос і амортизація	62 571	55 510	-11,28
ЕБІТДА	77 923	113 421	45,56
Сільське господарство	53 335	80 190	50,35
Виробництво цукру	2 314	21 522	9,3х
Переробка сої	7 385	7 446	0,83%
Скотарство	15 610	8 748	-43,96
Витрати на відсотки за зобов'язаннями по оренді	(22 635)	(22 162)	-
Інші фінансові витрати	(16 639)	(10 421)	-
Чистий прибуток	1 691	8 611	5,09х

Джерело: складено автором за [54].

Також у 2020 році одна з дочірніх компаній «Астарти-Київ» отримала статус органічного виробника. Процес переходу на органічне землеробство тривав три роки і привів до першого врожаю 3,5 тис.т. озимої пшениці, сої, гречки та інших органічних культур.

У 2020 році компанія змогла наростити свої потужності у виробництві цукру. Компанія продовжила оптимізацію активів шляхом скорочення кількості працюючих цукрових заводів з 6 до 5 у сезоні переробки цукрових буряків 2020

року. Випуск цукру класу «А» збільшився з 96% у 2019 році до 99% від загального обсягу в 2020 році. Частка цукру з каламутністю до 20 одиниць зросла з 22% до 31% відповідно. «АСТАРТА» зберігла свою оперативну спрямованість на зниження втрат, а також на збереження якості цукрових буряків при транспортуванні. За даними Національної асоціації виробників цукру, в Україні було вироблено 1,15 млн тонн цукру (на 22% менше, ніж у минулому році), при цьому у виробничому сезоні 2020 року працювали 33 цукрові заводи.

Дохід у сегменті переробки скоротився на 9,14% порівняно із 2019 роком. У 2020 році «АСТАРТА» подрібнила 208 тис.т. соєвих бобів, що на 10% менше порівняно з аналогічним періодом минулого року. Частка експорту скоротилася з 89% до 76% у 2020 році через більш привабливі місцеві ціни порівняно з міжнародними.

Доходи у сегменті скотарства скоротились на 4,15 на тлі зниження обсягів продажу молока, але компанія працює над підвищенням продуктивності завдяки технологічному вдосконаленню кормів.

Валовий прибуток зріс на 33% порівняно з 2019 роком до 122 млн євро, оскільки зниження собівартості продажів на 13% до 348 млн євро компенсувало падіння виручки. Відповідно, показник EBITDA зріс на 46% до 113 млн євро.

Отже, були проаналізовані основні показники операційної діяльності, визначені обсяги реалізації основних культур та ціни реалізації та ключові фінансові показники кожного підприємства.

Висновок до розділу II. Отже, проаналізувавши передумов формування та реалізації конкурентної стратегії агропромислового підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Сільське господарство у структурі ВВП країни є однією з найважливіших галузей та посідає 4 місце. У товарній структурі експорту аграрний сектор займає майже третину від всього обсягу, а зайнятих у даній сфері – 17,1%. Були визначені переваги й недоліки інвестування в сільське господарство, найбільші агрохолдинги країни та проаналізована динаміка їх економічної діяльності. Визначений стан аграрного сектору в Миколаївській області: кількість посівних

площ, динаміка врожайності, динаміка валових зборів, обсяги реалізації продукції та середні ціни.

2. Було розглянуто основні конкурентні позиції 3 досліджуваних підприємств, а саме широкий асортимент продукції, розгалужена мережа збуту, висока якість продукції, система контролю якості, маркетингові дослідження ринку, наявність реклами, власна доставка, наявність власного земельного банку, великі складські приміщення, зовнішньоекономічна діяльність, агротехнологічна підтримка та агрохімічний супровід. Зроблена їх оцінка за 10-бальною шкалою. Найвищий бал належить агрохолдингу «Кернел», а найнижчий – агропромислового холдингу «Астарта-Київ». Був проведений аналіз, завдяки якому був визначений коефіцієнт конкурентоспроможності кожної компанії.

3. Були проаналізовані основні показники операційної діяльності: показники з переробки, врожайності, зібрані площі, обсяг експорту; співставлення обсягів виробництва та реалізації. Серед показників фінансової діяльності були проаналізовані наступні: чистий прибуток, собівартість, валовий прибуток, загально-адміністративні та фінансові витрати, фінансовий результат до і після оподаткування та EBITDA. На жаль, показники 2020 ФР значно нижчі за 2019 ФР. Падіння показників спровокували несприятливі кліматичні умови.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ

3.1. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії методами які характеризують рівень менеджменту підприємства та за допомогою PESTEL-аналізу

Основними методами, що входять до групи методів, які характеризують рівень менеджменту великих підприємств є SWOT – аналіз та метод картування стратегічних груп.

SWOT – аналіз – це метод, який дозволяє швидко оцінити стратегічне положення підприємства. Базується на основному принципі: стратегія повинна забезпечувати відповідність внутрішніх можливостей підприємства (його сильних і слабких сторін) зовнішній ситуації (можливостям і загрозам), в якій воно знаходиться. Проаналізуємо становище агрохолдингу «Кернел» завдяки SWOT-аналізу.

Таблиця 3.1

SWOT- аналіз агрохолдингу Кернел

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Великі виробничі можливості</p> <p>Бізнес-модель, завдяки якій компанія функціонує за рахунок власних потужностей</p> <p>Великий технологічний досвід</p> <p>Безвідходне виробництво</p> <p>Інноваційність</p> <p>Висока репутація у споживачів</p> <p>Стабільний попит на продукцію на міжнародному ринку</p> <p>Визнаний лідер ринку</p> <p>Цінова політика на зовнішньому ринку</p> <p>Кваліфікований персонал</p>	<p>Застарілі основні фонди</p> <p>Залежність від погодних умов</p> <p>Залежність від змін світових цін</p> <p>Висока плинність кадрів</p> <p>Неширокий асортимент</p>
Можливості	Загрози
<p>Можливість розширити асортимент продукції для задоволення запитів споживачів в більш широкому діапазоні</p> <p>Здатність переносити досвід і технологічне ноу-хау на нову продукцію або бізнеси</p>	<p>Зміна законодавства у країнах збуту</p> <p>Поява нового конкурента з низькими витратами</p> <p>Зростання продаж товарів-замінників</p> <p>Підвищення конкуренції на світовому ринку</p> <p>Інфляція</p>

<p>Подолання торговельних бар'єрів на привабливих іноземних ринках</p> <p>Здатність до швидкого розширення виробництва при зростанні попиту на ринках</p> <p>Розширення у зв'язку зі зростанням попиту на зовнішньому ринку</p> <p>Зростання попиту на нерафіновану та оливкову олію на світовому ринку</p>	<p>Зменшення попиту на рослинну олію</p> <p>Посилення технічних вимог, що робить виробництво дорожчим</p> <p>Зміна потреб або смаків споживачів</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Джерело: складено автором за [55].

Сильні сторони. Бізнес-модель агрохолдингу (рис.3.1.) дозволяє дуже влучно виконувати велику кількість процесів, це пов'язано з тим, що бізнес-сегменти щільно поєднані між собою. Сюди належать:

– Агробізнес. Земельний банк компанії «Кернел» обробляє 500 тис.га чорнозему. Основними культурами на виробництво залишаються соняшник, соя, кукурудза та пшениця. Завдяки спеціалістам інноваційної сфери було створено комплексну систему управління агровиробництвом. Метою даної системи є забезпечення операційного вдосконалення за рахунок використання достовірних історичних та операційних даних для алгоритмів та бізнес-правил, які спроможні аналізувати максимально можливу кількість факторів, що впливають на врожайність та прибуток компанії в процесі планування та реалізації виробничої програми та надавати рекомендації до прийняття раціональних рішень.

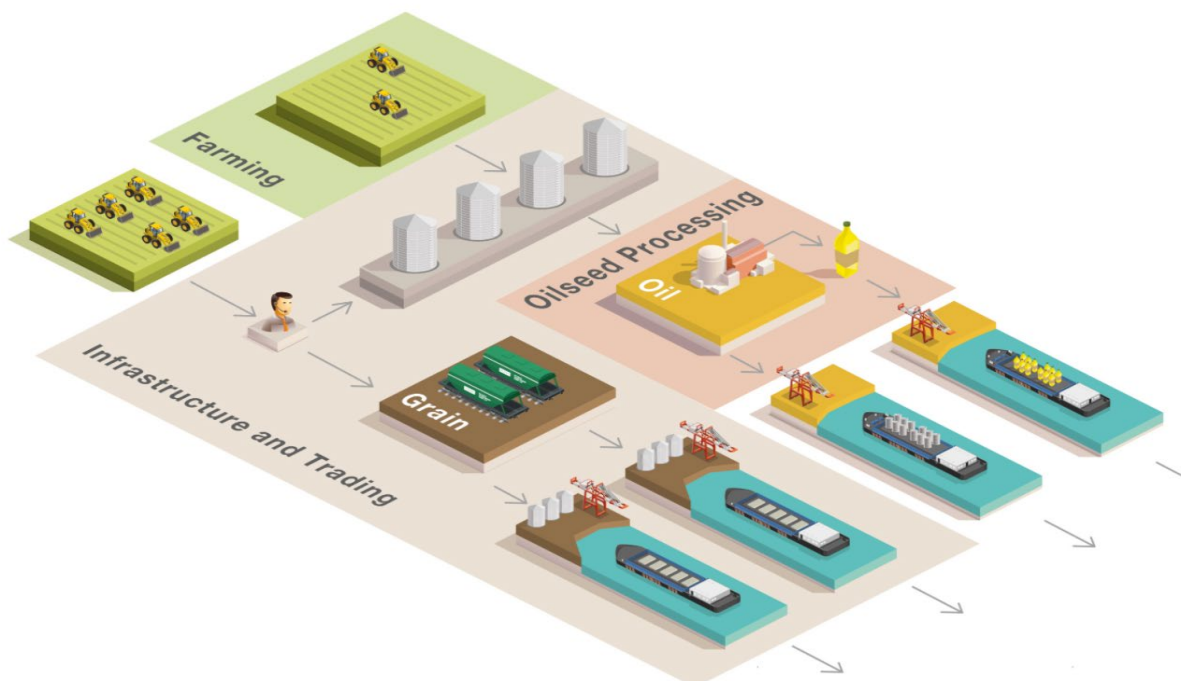


Рис.3.1. Бізнес-модель агрохолдингу «Кернел»

Джерело: складено автором за [55].

- **Експорт.** Компанії має розгалужену мережу збуту: Єгипет, Туреччина, Індія, країни ЄС. Експорт зерна порівняно з 2019 роком виріс на 31%, а експорт олії складає 8% світового обсягу та 30 % на українському ринку.
- **Закупівля зернових та олійних культур.** Компанія співпрацює більше ніж з 5000 сільськогосподарських виробників, тому має найбільшу мережу заупівель сільськогосподарських культур у регіоні.
- **Елеватори.** Компанія має розгалужену систему елеваторів, що дозволяє забезпечити своєчасну доставку продукції, а також надає іншим сільгоспвиробникам свої елеватори в оренду.
- **Заводи з переробки олійних культур.** Заводи, якими володіє компанія, мають технологічні можливості, що дозволяють одночасно переробляти декілька олійних культур.
- **Портові термінали.** Потужність перевалки зернових культур та шроту в портах становить 6,5 млн тонн на рік. Ефективні прийомка й відвантаження, сучасні елеваторні потужності та глибоководний причал дають змогу вантажити судна типу Panamax водотоннажністю до 80 тис. т. [56]

Слабкі сторони. На фоні багатьох українських компаній агрохолдинг «Кернел» має багато переваг і можливостей, проте усі ці позитивні сторони мають значний недолік: однією з основних проблем, з якими стикаються аграрні підприємства такого масштабу є знос основних фондів, тобто, сільськогосподарської техніки. Для оновлення та підтримання техніки у необхідному стані потрібні великі кошти та час, щоб сталось це оновлення. Зовнішніми чинниками, на які майже неможливо вплинути, є залежність від погоди та залежність від світових цін.

Можливості. У результаті проведеного дослідження світового ринку олійних та зернових культур виявлено, що у зв'язку із тенденціями поширення здорового харчування, попит на оливкову та нерафіновану олію зріс. Також однією з основних можливостей є те, що ринок збуту поширюється не лише на західні країни, а також на Індію, Туреччину, Єгипет, Кенію, Індонезію та Філіппіни.

Загрози. Вище було описано зростання попиту на нерафіновану та оливкову олію як одну з можливостей розвитку компанії, але це може призвести до спадання попиту на соняшникову олію.

Існує ще один вид обробки SWOT – аналізу так звана TOWS – матриця. На відміну від стандартного SWOT – аналізу: TOWS – матриця, що покликана спланувати власні зміни завдяки аналізу змін внутрішньої середовища. Метою даного дослідження є фокусування уваги на побудові чотирьох груп різних стратегій:

- SO – стратегія «Махі-Махі». Стратегія використання сильних сторін для максимальної віддачі представлених можливостей.
- ST – стратегія «Махі-Mini». Стратегія використання сильних сторін для мінімізації загроз.
- WO – стратегія «Mini-Махі». Стратегія мінімізації слабких сторін завдяки наданим можливостям.
- WT – стратегія «Mini-Mini». Стратегія мінімізації слабких сторін і загроз.

Таблиця 3.2

Стратегія «Махі-Махі»

SO	Великі виробничі можливості	Сильна бізнес-модель	Інноваційність	Висока репутація у споживачів	Визнаний лідер на національному та міжнародному ринках
Розширення асортименту продукції	1	1	0	1	1
Здатність переносити досвід і технологічне ноу-хау	1	0	1	0	0
Подолання торговельних бар'єрів на привабливих іноземних ринках	0	1	0	1	1
Здатність до швидкого розширення виробництва при зростанні попиту на ринках	1	1	1	1	1

Джерело: розроблено автором.

Завдяки великим виробничим можливостям та бізнес-моделі, завдяки якій компанія функціонує за рахунок власних потужностей агрохолдинг може розширити асортимент продукції, створити технологічне ноу-хау, подолати торговельні бар'єри.

Таблиця 3.3

Стратегія «Maxi-Mini»

ST	Великі виробничі можливості	Сильна бізнес-модель	Інноваційність	Висока репутація у споживачів	Визнаний лідер на національному та міжнародному ринках
Зміна законодавства у країнах збуту	0	1	0	1	1
Зростання продаж товарів-замінників	1	1	1	1	0
Підвищення конкуренції на світовому ринку	1	1	1	0	1
Інфляція	0	1	0	0	0
Зміна потреб або смаків споживачів	1	1	1	1	1

Джерело: розроблено автором.

Сильні сторони компанії дійсно зможуть подолати загрози, з якими може стикнутись компанія на своєму шляху. Якщо у компанії з'являться більш сильні суперники та продукція, яка буде користуватись більшим попитом, то завдяки своїм технологічним можливостям агрохолдинг зможе втримати свої позиції на ринку.

Таблиця 3.4

Стратегія «Mini-Maxi»

WO	Застарілі основні фонди	Залежність від погодних умов	Залежність від змін світових цін	Неширокий асортимент
Розширення асортименту продукції	0	1	1	1
Здатність переносити досвід і технологічне ноу-хау	1	0	1	1
Подолання торговельних бар'єрів на привабливих іноземних ринках	1	1	1	1
Здатність до швидкого розширення виробництва при зростанні попиту на ринках	1	0	1	1

Джерело: розроблено автором.

В залежності від погодних умов може залежати буде врожай чи не буде. Якщо підприємство вирішило розширити свій асортимент, то це може не вдатись через несприятливі кліматичні умови.

Таблиця 3.5

Стратегія «Mini-Mini»

WT	Застарілі основні фонди	Залежність від погодних умов	Залежність від змін світових цін	Неширокий асортимент
Зміна законодавства у країнах збуту	0	0	1	0
Зростання продаж товарів-замінників	1	1	1	1
Підвищення конкуренції на світовому ринку	1	1	1	1
Інфляція	0	0	1	1
Зміна потреб або смаків споживачів	0	0	1	1

Джерело: розроблено автором.

Отже, агрохолдингу потрібно нівелювати зростання продажу товарів-замінників та підвищення конкуренції на світовому ринку випуском нової продукції, замінивши старе обладнання на нове.

Метод картування стратегічних груп – є одним з методів аналізу структури галузі. Даний інструмент використовується для таких цілей:

- визначається, які саме підприємства мають найбільшу кількість конкурентних переваг, наскільки вони зможуть посилити свою владу на ринку;
- встановлення того, яке саме підприємство є найбільш успішним в галузі, та як було досягнуто таких результатів;
- визначення того, хто з ким найтісніше конкурує; оцінки того, чи сприяють галузеві сили та конкурентний тиск одним стратегічним групам чи шкодять іншим та з'ясування того, чи змінюється потенціал прибутку різних стратегічних груп через сильні та слабкі сторони відповідних ринкових позицій кожної групи;

- оцінювання, чому конкурентний тиск та рушійні сили зазвичай впливають на найбільші стратегічні групи більше, ніж на менші групи.
- визначення того, які підприємства мають велику конкурентну перевагу та наскільки хороші їхні перспективи для збільшення своїх ринкових часток.

Стратегічна група являє собою набір компаній, що мають схожі стратегічні характеристики та використовують подібні стратегії. Вважається, що конкуренція у групі є сильнішою ніж конкуренція між групами, оскільки у групі вони є прямими конкурентами, саме тому суперництво між ними є більш сильним, чим сильніше суперництво, тим більша загроза скорочення прибутковості кожної фірми.

Фірми, що знаходяться в одній групі мають дві або більше спільних конкурентних характеристик. Це може бути:

- схожа ширина товарної лінійки;
- один діапазон характеристик ціна-якість;
- використання однакових атрибутів товарів, щоб обслуговувати схожі групи однієї цільової аудиторії;
- пропонування споживачам подібних послуг;
- охоплюють однакову географічну територію.

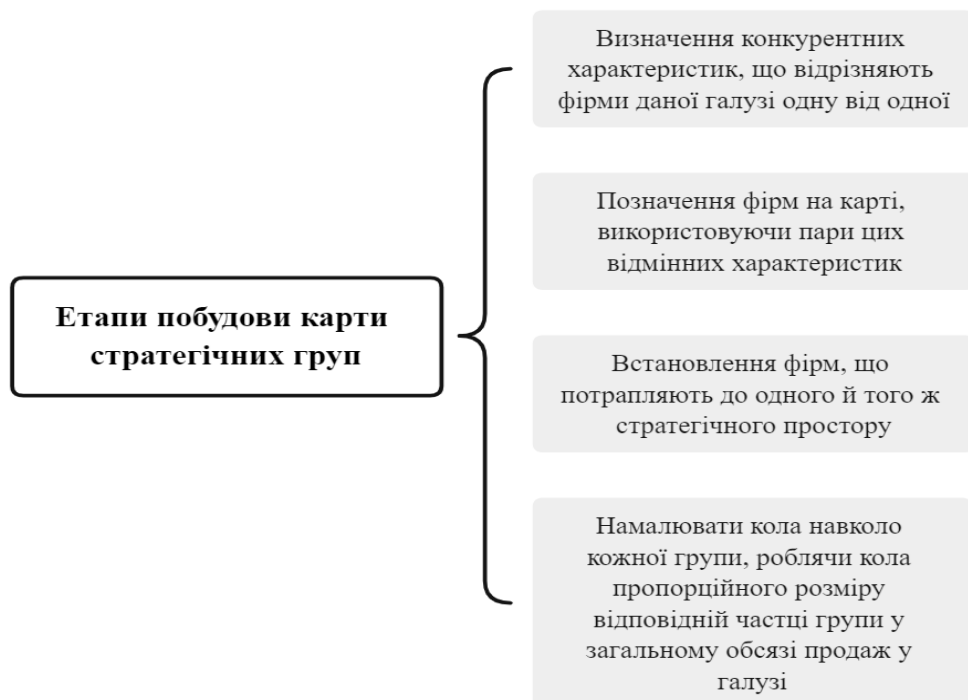


Рис.3.2. Алгоритм побудови карти стратегічних груп

Зобразимо карту стратегічної групи на прикладі сільгоспвиробників (рис.3.3).

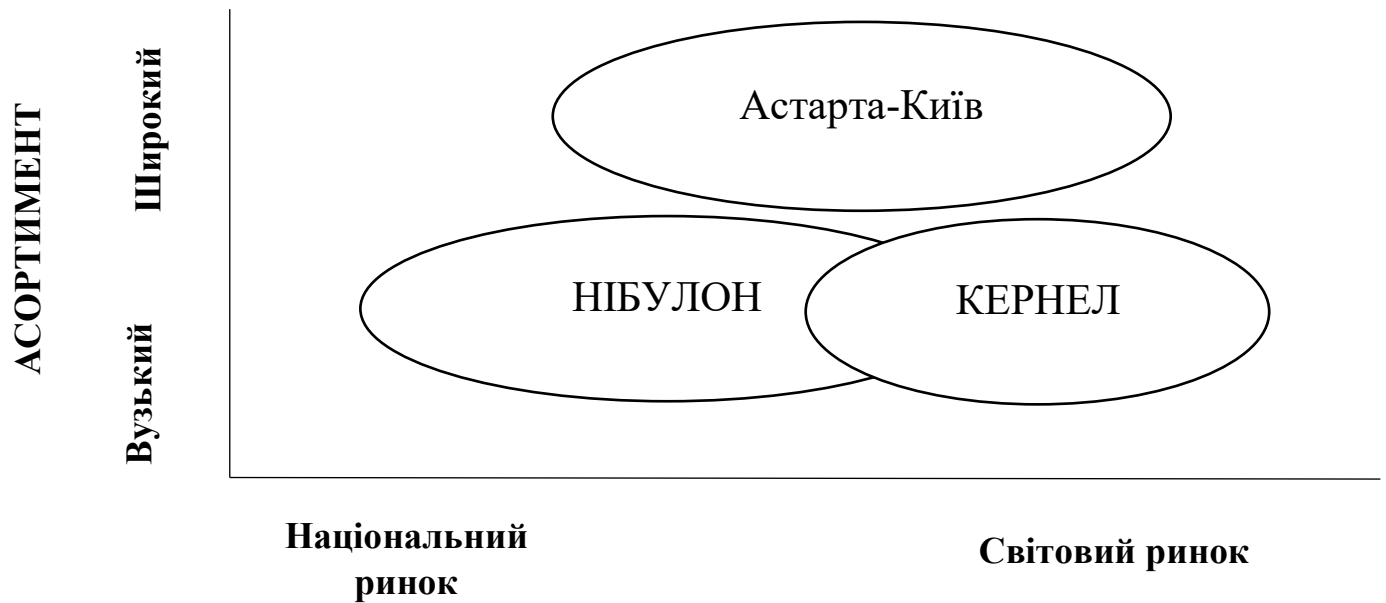


Рис.3.3. Матриця-карта конкурентів агрохолдингу «Кернел» на ринку сільгоспвиробників

Як можна побачити з рис.3.3. усі компанії здійснюють експортну діяльність не лише на зовнішні ринки, а й на внутрішньому ринку.

PESTEL – аналіз – один з найосновніших методів аналізу факторів макросередовища, що мають вплив на підприємство. Слово «PESTEL» є аббревіатурою та розшифровується наступним чином:

- Р – політичні фактори.
- Е – економічні фактори.
- S – соціокультурні фактори.
- Т – технологічні фактори.
- Е – екологічні фактори.
- L – юридичні фактори.

Основною метою PESTEL – аналізу є визначення факторів що задовольняють таким критеріям: вони знаходяться за межами управління підприємством; вони мають певний рівень впливу на його діяльність.

Етапи проведення PESTEL – аналізу:

1. Визначити фактори для аналізу.

Таблиця 3.6

Фактори для PESTEL – аналізу агрохолдингу «Кернел»

Політичні фактори	законодавство з охорони навколишнього середовища; імовірність розвитку військових дій в країні: майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі.
Економічні фактори	рівень інфляції і процентні ставки; рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища; темпи зростання економіки; рівень цін на сільськогосподарську продукцію.
Соціокультурні фактори	темпи росту населення; вимоги до якості продукції; ставлення до роботи та кар'єри.
Технологічні фактори	доступ до новітніх технологій; ступінь використання та впровадження технологій; рівень інновацій та високоякісного обладнання; рівень технологічного розвитку галузі.
Екологічні фактори	зростаючий дефіцит сировини, цільових показників забруднення, встановлених урядами; зміна погодних та кліматичних умов.
Юридичні фактори	будь-які зміни в законодавстві і про те, який вплив це може надати на ділові операції. Фактори включають трудове законодавство, споживче право, здоров'я і безпеку, міжнародне, а також торговельне регулювання і обмеження.

2. Визначаємо ступінь впливу факторів.

Після того як було визначено фактори впливу, необхідно оцінити силу їх впливу. Сила впливу оцінюється за шкалою від 1 до 3 балів, де:

- 1 - вплив фактора незначний;
- 2 - лише значуща зміна фактора може вплинути на продаж та прибуток компанії;
- 3 - вплив фактора має високий рівень впливу, будь-які коливання викликають значні зміни у продажах та прибутку компанії.

Таблиця 3.7

Оцінка значення факторів PESTEL – аналізу

Фактори	Ступінь впливу
Політичні фактори	
Законодавство з охорони навколишнього середовища	2
Ймовірність розвитку військових дій в країні: майбутнє і поточне	1

Продовження табл.3.7.

Законодавство, що регулює правила роботи в галузі	3
Економічні фактори	
Рівень інфляції і процентні ставки	2
Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	2
Темпи зростання економіки	1
Рівень цін на сільськогосподарську продукцію	3
Соціокультурні фактори	
Темпи росту населення	2
Вимоги до якості продукції	2
Технологічні фактори	
Ступінь використання та впровадження технологій	2
Рівень інновацій та високоякісного обладнання	2
Рівень технологічного розвитку галузі	1
Екологічні фактори	
Зростаючий дефіцит сировини, цільових показників забруднення, встановлених урядами	3
Зміна погодних та кліматичних умов	3
Юридичні фактори	
Будь-які зміни в законодавстві	3

Джерело: складено автором.

Отже, згідно з табл.3.7. фактори, що найсильніше впливають на розвиток компанії є законодавство, що регулює правила роботи в галузі; рівень цін на сільськогосподарську продукцію; зростаючий дефіцит сировини та зміна погодних та кліматичних умов.

3. Проводимо оцінку ймовірності зміни фактора.

Ймовірність коливань оцінюється за 5-ти бальною шкалою, де 1 означає мінімальну ймовірність зміни фактора зовнішнього середовища, а 5 - максимальну ймовірність. Оцінку краще проводити не індивідуально, а серед спеціалістів, які мають певний досвід роботи у галузі.

Таблиця 3.8

Оцінки ймовірності коливань PESTEL - факторів

Фактори	Оцінка	Експертна оцінка			Середня оцінка
		1	2	3	
Політичні фактори		1	2	3	
Законодавство з охорони навколишнього середовища	2	4	5	3	4

Продовження табл.3.8.

Ймовірність розвитку військових дій в країні: майбутнє і поточне	1	4	3	3	3,33
Законодавство, що регулює правила роботи в галузі	3	4	4	5	4,33
Економічні фактори					
Рівень інфляції і процентні ставки	2	4	4	4	4
Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	2	3	2	3	2,67
Темпи зростання економіки	1	3	3	3	3
Рівень цін на сільськогосподарську продукцію	3	5	5	5	5
Соціокультурні фактори					
Темпи росту населення	2	4	3	3	3,33
Вимоги до якості продукції	2	4	5	4	4,33
Технологічні фактори					
Ступінь використання та впровадження технологій	2	4	4	3	3,67
Рівень інновацій та високоякісного обладнання	2	4	4	4	4
Рівень технологічного розвитку галузі	1	3	4	3	3,33
Екологічні фактори					
Зростаючий дефіцит сировини, цільових показників забруднення, встановлених урядами	3	5	4	3	4
Зміна погодних та кліматичних умов	3	5	5	5	5
Юридичні фактори					
Будь-які зміни в законодавстві	3	5	5	5	5
Разом					58,99

Джерело: складено автором.

4. Оцінка реальної значущості факторів.

Реальна значущість факторів дозволяє оцінити, наскільки компанії мають звернути увагу і контролювати фактори зміни зовнішнього середовища. Цей показник розраховується як ймовірність зміни фактора, що зважена силою впливу цього фактора на діяльність компанії.

Таблиця 3.9

Оцінка реальної значущості факторів PESTEL – аналізу

Фактори	Оцінка	Експертна оцінка			Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
Політичні фактори						
Законодавство з охорони навколишнього середовища	2	4	5	3	4	0,25
Ймовірність розвитку військових дій в країні: майбутнє і поточне	1	4	3	3	3,33	0,1
Законодавство, що регулює правила роботи в галузі	3	4	4	5	4,33	0,41
Економічні фактори						
Рівень інфляції і процентні ставки	2	4	4	4	4	0,25
Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	2	3	2	3	2,67	0,17
Темпи зростання економіки	1	3	3	3	3	0,1
Рівень цін на сільськогосподарську продукцію	3	5	5	5	5	0,47
Соціокультурні фактори						
Темпи росту населення	2	4	3	3	3,33	0,21
Вимоги до якості продукції	2	4	5	4	4,33	0,27
Технологічні фактори						
Ступінь використання та впровадження технологій	2	4	4	3	3,67	0,23
Рівень інновацій та високоякісного обладнання	2	4	4	4	4	0,25
Рівень технологічного розвитку галузі	1	3	4	3	3,33	0,1
Екологічні фактори						
Зростаючий дефіцит сировини, цільових показників забруднення, встановлених урядами	3	5	4	3	4	0,38
Зміна погодних та кліматичних умов	3	5	5	5	5	0,47
Юридичні фактори						
Будь-які зміни в законодавстві	3	5	5	5	5	0,47
Разом	32				58,99	

Джерело: складено автором.

5. Складаємо зведену таблицю PESTEL – аналізу.

Останнім кроком аналізу є приведення усіх розрахунків у матричний вигляд. Усі фактори розміщуються у порядку зменшення своєї важливості.

Таблиця 3.10

Зведена таблиця PESTEL – аналізу

Фактори	Оцінка з поправкою на вагу
Політичні фактори	
Законодавство, що регулює правила роботи в галузі	0,41
Законодавство з охорони навколишнього середовища	0,25
Ймовірність розвитку військових дій в країні: майбутнє і поточне	0,1
Економічні фактори	
Рівень цін на сільськогосподарську продукцію	0,47
Рівень інфляції і процентні ставки	0,25
Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	0,17
Темпи зростання економіки	0,1
Соціокультурні фактори	
Вимоги до якості продукції	0,27
Темпи росту населення	0,21
Технологічні фактори	
Рівень інновацій та високоякісного обладнання	0,25
Ступінь використання та впровадження технологій	0,23
Рівень технологічного розвитку галузі	0,1
Екологічні фактори	
Зміна погодних та кліматичних умов	0,47
Зростаючий дефіцит сировини, цільових показників забруднення, встановлених урядами	0,38
Юридичні фактори	
Будь-які зміни в законодавстві	0,47

Джерело: складено автором.

Вважається, що чим вище оцінка з поправкою на вагу, тим більше уваги слід приділяти уваги нейтралізації даних факторів. Аналізуючи табл.3.10 такими факторами виступають: законодавство, що регулює правила роботи в галузі; рівень цін на сільськогосподарську продукцію; зміна погодних та кліматичних умов.

Отже, було проаналізовано положення агрохолдингу «Кернел» такими методами як SWOT-аналіз (були визначені сильні та слабкі сторони; можливості; загрози); потім цей аналіз був розширений завдяки TOWS-матриці, що побудована на 4 стратегіях; для аналізу був використаний метод картування стратегічних груп, який показав, що усі компанії знаходяться в одній групі;

PESTEL – аналіз показав на які зовнішні фактори потрібно звернути увагу, щоб нейтралізувати їх ефект на діяльність фірми.

3.2. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії формальними та матричними методами

До основних формальних методів можна віднести модель М. Портера та модель продукт-ринок (І.Ансоффа). Проаналізуємо агрохолдинг «Кернел» згідно з цими методами.

Модель М. Портера є важливим інструментом стратегічного планування, що використовується для бізнес-планування для визначення рівня конкурентоспроможності бізнесу у певній галузі. Аналіз за даною моделлю здійснюється за такими факторами: поява нових гравців; поява нових товарів-замінників; влада покупців; влада продавців; конкурентна боротьба у галузі.

1. Поява нових гравців: рівень загрози є невисоким, оскільки дана компанія є агрохолдингом. Оскільки рівень постійних витрат у галузі є досить високим, то й новим гравцям важко буде отримати прибуток. Також важливу роль відіграють заходи, які можуть бути зроблені при появі нового гравця на ринку. Рослинництво специфічно, адже в ньому є один природний обмежуючий фактор– земля. В історично сформованих сільськогосподарських районах угіддя були освоєні ще в минулому столітті. Підприємства, які працюють на землі в даний час, - це або приймачі господарств радянського періоду, або нові підприємства, освоєння в результаті поглинань і злиттів. Тому відразу слід зазначити, що поява нового гравця буде важкою.

Таблиця 3.11

Показники загрози появи нових конкурентів

Економія на масштабі і потреба в капіталі	Основним обмеженням є необхідність значних капітальних вкладень для виходу на ринок: покупка паїв або їх оренда, закупівля сільськогосподарської техніки, складів, майстерень і т.д. Також відзначимо, що конкуренти, як і компанія, є вертикально інтегрованими холдингами, що є значним обмеженням для нових гравців. Все це призводить до того, що для нового гравця собівартість продукції буде значно вище, ніж для усталених компаній
-------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Продовження табл.3.11

Диференціація продукту	Продукт класифікується по класам
Доступ до каналів збуту	Даний бар'єр відсутній, так як товар є біржовим
Переваги в положенні на кривій придбання знань	Має багаторічний досвід роботи в сільському господарстві в своєму регіоні. Для нового конкурента вартість виробництва в перші роки буде значно вище через незнання специфіки виробництва в даному регіоні

Джерело: складено автором за [57].

2. Влада продавців: Ринкова влада постачальників проявляється в їх здатності підвищити ціну або знизити якість товарів, що поставляються і послуг. Наприклад, в структурі витрат сільськогосподарської організації основну частку витрат становить насінневий матеріал. Коливання цін і зниження якості насінневого матеріалу в основний постачання можуть завищити їх вартість і при цьому, навіть при дотриманні агротехнології, буде отримано низький урожай. Подібна ситуація виникає і з постачанням ПММ. Великі паливні компанії створюють систему знижок і дисконтів для своїх клієнтів, таким чином закріплюючи підприємство за собою. При цьому якість палива не завжди відповідає заявленому. При низьку якість палива зростає його витрата, швидше засмічуються фільтри, відповідно, зростають витрати на витратні матеріали. До ринкової влади постачальників також можна віднести наймання працівників, які, по суті, продають свої здібності і час підприємству. В сільському господарстві питання кваліфікованих кадрів завжди стояло гостро. Далеко не завжди існуючі системи мотивації задовольняють працівників.
3. Влада покупців: ринкова влада покупців проявляється в можливості впливу на компанію, а також в реакції чутливості споживача на зміну ціни. В галузі виробляється сільськогосподарська продукція, що реалізується за біржовими або договірними цінами, тому ціна одна для всієї галузі.
4. Поява нових товарів-замінників. Для продукції, виробленої «Кернел» загроза появи замінників незначна, так як істотних відмінностей між сортами продукції немає, а в разі появи принципово нового сорту підприємство має можливість закупити насінневий матеріал на вільному ринку.

5. Конкурентна боротьба у галузі. «Кернел» входить в топ-15 латифундистів України. Згідно з практикою, то усі ці компанії поглинають інші компанії чий розміри малі та середні.

Отже, дана галузь є привабливою, оскільки існують високі бар'єри входу, постачальники та споживачі мають слабку позицію (більша частина таких компаній самі виробляють для себе виробничі потужності), загроза від товарів – замінників є незначною.

Модель продукт-ринок (І.Ансоффа) – модель, що описує можливі стратегії зростання компанії на ринку. Матриця також має назву «продукт-ринок».

І. Ансофф у свої моделі виділяє 4 можливі стратегії, а саме:

- стратегія проникнення на ринок передбачає, що зростання буде відбуватись в напрямку збільшення частки нинішнього товарного ринку;
- стратегія розвитку ринку визначає, що компанія буде зростати за рахунок розвитку попиту на нових ринках;
- стратегія розвитку товару визначає, що джерелом зростання компанії буде виступати зростання попиту на нові продукти;
- стратегія диверсифікації передбачає одночасне оновлення товарного ряду та вихід на нові ринки.

За допомогою цієї матриці можна обрати 1 з 4 можливих стратегій розвитку фірми. Для використовуються 2 характеристики:

1. ринок, на якому компанія бажає здійснювати свою діяльність; Під ринком тут розуміється окремий сегмент споживачів або ЦА компанії:

- існуючий ринок – ринок, на якому компанія здійснює свою діяльність вже певний час та має свою репутацію. Існуючий ринок – існуючі споживачі, тобто, ЦА, що вже купує товар та рекламна кампанія направлена саме на цю аудиторію споживачів.
- новий ринок – ринок, на якому компанія ще не мала досвіду, але бажає зайняти на ньому певні позиції. Нові споживачі – група людей, що не цікавляться даним товаром на певний момент за будь-яких причин. Новими ринками можуть бути споживачі нових регіонів або споживачі існуючого регіону, але на даний момент вони представляють інший сегмент.

2. товар, який планує продавати компанія:

– новий товар – товар, якого ще немає в асортиментному портфелі компанії, планується його запуск для привернення уваги нових споживачів; новий товар немає історії продажів;

– існуючий товар – товар, який вже є в асортиментному портфелі та має вже історію продажів. [58]

Розробимо модель І. Ансоффа на прикладі агрохолдингу Кернел, але не у вигляді матриці, а у вигляді таблиць, що дозволить провести більш комплексну оцінку.

1. Розглянути можливість реалізації стратегії проникнення.

Для того щоб відповісти на питання «Чи є можливості й перспективи зростання на поточному ринку компанії?» необхідно оцінити: темпи зростання ринку; рівень споживання товару; частоту використання товару; рівень дистрибуції товару; рівень знань товару компанії; унікальність товару порівняно з конкурентним; можливість здійснення високого рівня інвестицій.

Таблиця 3.12

Стратегія проникнення

Стратегія проникнення	Чи є можливості та перспективи зростання на поточному ринку компанії?		
	Можливо	Ймовірно	Неможливо
Описати поточний ринок та поточний товар	Поточний ринок: оптова торгівля сільськогосподарськими культурами Поточний товар: кукурудза, соя, пшениця, соняшник та соняшникова олія		
Темпи зростання ринку	Високий	Уповільнений, але зростаючий	Стагнація чи зниження обсягу ринку
Рівень споживання товару	Вище, ніж у середньому за ринком	На рівні середньоринкових показників	Нижче, ніж у середньому по ринку
Частота використання товару	Максимальна	Помірна	Низька
Рівень дистрибуції товару	Вище, ніж у середньому за ринком	На рівні середньоринкових показників	Нижче, ніж у середньому по ринку

Рівень знань товару компанії	Вище, ніж у середньому за ринком	На рівні середньоринкових показників	Нижче, ніж у середньому по ринку
Унікальність товару порівняно з конкурентним	Так		Ні
Можливість здійснення високого рівня інвестицій	Так		Ні

Джерело: складено автором за [58].

2. Розглянемо можливість реалізації стратегії розвитку ринку.

Стратегія розвитку ринку має на увазі поширення успіху поточного товару на нові ринки, які можуть виступати або новими територіями, або новими групами споживачів. Для того, щоб зрозуміти, чи зможе вийти товар на нові ринки, необхідно оцінити: успіх компанії в поточній діяльності фірми; сила внутрішньогалузевої конкуренції на новому ринку; сила бар'єрів входу на новий ринок; унікальність товару (порівняно з ключовими конкурентами нового ринку); можливість здійснення високого рівня інвестицій.

Таблиця 3.13

Стратегія розвитку ринку

Стратегія розвитку ринку	Чи зможе компанія вийти із поточним товаром на нові ринки?		
	Можливо	Ймовірно	Неможливо
Описати новий ринок та поточний товар	Новий ринок: оптова торгівля сільськогосподарськими культурами в країнах близького та дальнього Сходу Поточний товар: кукурудза, соя, пшениця, соняшник та соняшникова олія		
Компанія успішна в поточній діяльності (товар компанії є затребуваним на поточному ринку або висока лояльність до нього)	Так	Є дрібні недоліки	Ні, необхідно удосконалювати продукт
Кількість гравців на новому ринку	Невелика кількість гравців	Середній рівень насичення ринку	Високий рівень насичення ринку
Темпи зростання ринку	Високий	Уповільнений, але зростаючий	Стагнація чи зниження обсягу ринку
Товар має унікальні властивості, має конкурентну	Так		Ні

перевагу (порівняно з великими гравцями ринку) або компанія володіє унікальною технологією або компанія має унікальну прибуткову модель ведення бізнесу			
Компанія має додатковий капітал для інвестування розвитку нових ринків	Так		Ні

Джерело: складено автором за [58].

3. Розглянемо можливість реалізації стратегії розвитку товару.

Стратегія розвитку товару полягає у тому, що збільшення частки ринку відбувається за рахунок випуску нової продукції. Новим товаром може виступати удосконалений товар, товар у новій упаковці, товар у новому обсязі або абсолютна новинка. Щоб відповісти на запитання «Чи зможе компанія успішно розширити асортимент товарів на поточному ринку?» необхідно оцінити: темпи зростання та величину поточного ринку; конкурентоспроможність поточного товару; внутрішньогалузеву конкуренцію; загрозу входу нових гравців; іноваційність поточного ринку; рівень оновлення асортименту та появу новинок у ключових конкурентів на поточному ринку.

Таблиця 3.14

Стратегія розвитку товару

Стратегія розвитку товару	Чи зможе компанія успішно розширити асортимент товарів на поточному ринку?		
	Можливо	Ймовірно	Неможливо
Описати поточний ринок та новий товар	Поточний ринок: оптова торгівля сільськогосподарськими культурами Новий товар: субпродукти цукру та цукрові буряки		
Темпи зростання поточного ринку	Високий	Уповільнений, але зростаючий	Стагнація чи зниження обсягу ринку
Розмір поточного ринку (для бізнесу компанії)	Великий	Середній	Малий
Поточний товар застарілий, має недоліки або перебуває на останній стадії	Ні	Намічаються тенденції до зниження попиту на поточний товар	Так

життєвого циклу товару			
Внутрішньогалузева конкуренція	Низький рівень	Тенденції до жорсткості	Високий рівень
Загроза входу нових гравців	Ні		Так
Успіх у галузі залежить від інноваційності та постійної пропозиції нових продуктів	Так		Ні
Рівень оновлення асортименту та появи новинок у ключових конкурентів	Високий		Низький

Джерело: складено автором за [58].

4. Розглянути можливість стратегії диверсифікації

Стратегія диверсифікації полягає у тому, щоб забезпечити зростання компанії за допомогою створення нових напрямів бізнесу на нових ринках. Для того, щоб відповісти на запитання «Чи є потреба компанії в диверсифікації портфеля?» необхідно оцінити: темпи зростання поточних ринків компанії; конкуренцію на поточних ринках; інвестиційні можливості компанії; рівень компетенції компанії; конкурентоспроможність поточних товарів.

Таблиця 3.15

Стратегія диверсифікації

Стратегія розвитку товару	Чи є потреба компанії в диверсифікації портфеля?		
	Можливо	Ймовірно	Неможливо
Описати новий ринок та новий товар	Новий ринок: оптова торгівля сільськогосподарськими культурами в країнах близького та дальнього Сходу Новий товар: субпродукти цукру та цукрові буряки		
Темпи зростання поточних ринків компанії	Стагнація чи зниження обсягу ринку	Уповільнений, але зростаючий	Високий
Конкуренція на поточних ринках	Низький рівень	Тенденції до жорсткості	Високий рівень
Компанія має додаткові вільні ресурси для	Так		Ні

розвитку бізнесу на новому ринку			
Компанія має певний рівень компетенції (або може досягти її) для ведення бізнесу на новому ринку	Так		Ні
Можливості зростання на поточних ринках та за допомогою поточних товарів	Так		Ні

Джерело: складено автором за [58].

Останнім етапом аналізу є узагальнення результатів. Потрібно поєднати результати за усіма стратегіями в одну таблицю та описати шанси реалізації кожної з них та розробити ключові напрями в роботі агрохолдингу.

Таблиця 3.16

Висновки та ключові напрями розвитку згідно з моделлю І.Ансоффа

Варіант стратегії	Можливість	Опис	Ключові джерела зростання компанії
Стратегія проникнення	Можливо	Є всі шанси в реалізації даної стратегії, оскільки «Кернел» є добревпізнаваною фірмою та є можливості інвестувати у розвиток виробництва	1. Проведення рекламної кампанії з з урахуванням колориту країн, на чий ринки компанія планує виходити. 2. Освоєння нових ринків на Сході. 3. Розширення асортименту: виробництво та реалізація субпродуктів з цукру та цукрового буряку.
Стратегія розвитку ринку	Можливо	Вихід на ринки Близького та Далекого Сходу – відмінне джерело зростання. Компанія має всі ресурси та можливості для його реалізації	
Стратегія розвитку товару	Ймовірно	Компанія має всі ресурси для розширення виробництва, але потрібно враховувати, що внутрішньогалузева конкуренція дуже висока	
Стратегія диверсифікації	Ймовірно	Компанія має можливості зростання на нових ринках за допомогою поточних та нових товарів, оскільки агрохолдинг має певний рівень компетенції (або може досягти її) для ведення бізнесу на новому ринку	

Джерело: складено автором за [58].

Одним з основних матричних методів є метод «Мак-Кінзі». Вперше ця модель була запропонована корпорацією «General Electric» та консалтинговою компанією «McKinsey & Co». Є методом портфельного аналізу, що використовується для розробки стратегії розвитку асортименту компанії. Головною особливістю використання даної моделі є використання вагових коефіцієнтів при побудові моделі та врахуванні трендів даної галузі. На практиці матриця «General Electric (GE) / McKinsey» дозволяє відповісти на наступні запитання:

- Який напрям діяльності компанії слід розвивати?
- Який напрям може бути збитковим у довгостроковій перспективі?
- Які види продукції є пріоритетними у розвитку фірми?
- Як найбільш ефективно розподілити ресурси компанії між відділами?
- В яких напрямках краще скоротити використання ресурсів компанії у зв'язку з їх непривабливістю?

Зробимо поетапний аналіз асортименту агрохолдингу «Кернел» згідно з цією матрицею.

1. Визначаємо рівень конкурентоспроможності товару.

Рівень конкурентоспроможності товару є першим ключовим параметром матриці «Мак-Кінзі». Від того наскільки міцні позиції займає товар на ринку залежить і наскільки впевнено він зможе конкурувати з товарами-замінниками залежить маркетингова стратегія підприємства.

Таблиця 3.17

Критерії конкурентоспроможності продукції

Критерій	Вага критерію
Товар компанії має унікальну перевагу (унікальні властивості, унікальні технології, унікальну бізнес-модель)	25%
Товар компанії задовольняє потреби цільової аудиторії від використання товаром	20%
Товар відповідає всім технічним характеристикам	20%
Сила бренду, під яким реалізується товар порівнянна або вища, ніж у конкурентів (бренд має добрий імідж, високий рівень знання, лояльність аудиторії)	10%

Продовження табл.3.17

Компанія має достатні ресурси для функціонування на новому ринку (фінансові, трудові, тимчасові, кваліфікація)	10%
Компанія є гнучкою і може швидко адаптуватися до ринкових змін	10%
Рівень конкуренції у сегменті	5%

Джерело: складено автором за [60].

Сума усіх факторів становить 100%. Найважливішими факторами конкурентоспроможності товару виступають: унікальність товару; рівень задоволення потреб ЦА; відповідність товару технічними характеристикам.

2. Оцінюємо критерії оцінки привабливості ринку. Привабливість сегменту у бізнесі – другий ключовий параметр в матриці «Мак-Кінзі». Привабливість сегменту визначає доцільність вкладу високого рівня інвестицій у розвиток товару. Критерії привабливості ринку включають оцінку внутрішньо ринкових факторів, оцінку попиту та тенденції розвитку ринку.

Таблиця 3.18

Критерії оцінки привабливості ринку

Критерій	Вага критерію
Обсяг продажів у сегменті	25%
Кількість гравців у сегменті	15%
Існують можливості для розширення асортименту у сегменті	20%
Інвестиції в рекламу в сегменті відсутні	10%
На ринку існують незадоволені та приховані потреби	10%
Прогнозується довгострокове зростання сегменту	10%
Ризики впливу зовнішніх факторів (економічних, політичних, соціальних тенденцій)	10%

Джерело: складено автором за [60].

3. Оцінюємо привабливість сегментів, конкурентоспроможність товарів та розраховуємо загальну оцінку. Оцінка проводиться шляхом присвоєння кожному фактору бала від 1 до 10, де 1 - найнижчий бал, що означає, що даний фактор визначає низьку привабливість ринку та конкурентоспроможність компанії в сегменті, а 10 - максимальний бал, що означає, що за цим фактором

сегмент є дуже привабливим і конкурентоспроможність компанії у цьому сегменті потенційно висока. Після того як були присвоєні бали, необхідно розрахувати зведений бал фактора з урахуванням його ваги. Загальна оцінка розраховується як добуток усіх факторів помножених на відповідну оцінку (табл.3.19-3.20).

Таблиця 3.19

Оцінка критеріїв конкурентоспроможності продукції

Критерії	Вага фактора	Оцінка виразності фактора		Загальна оцінка	
		Зернові та олійні культури	Цукор, цукровий буряк та субпродукти цукру	Зернові та олійні культури	Цукор, цукровий буряк та субпродукти цукру
Товар компанії має унікальну перевагу (унікальні властивості, унікальні технології, унікальну бізнес-модель)	25%	10	8	2,5	2
Товар компанії задовольняє потреби цільової аудиторії від використання товаром	20%	9	9	1,8	1,8
Товар відповідає всім технічним характеристикам	20%	9	9	1,8	1,8
Сила бренду, під яким реалізується товар порівнянна або вища, ніж у конкурентів (бренд має добрий імідж, високий рівень знання, лояльність аудиторії)	10%	7	6	0,7	0,6
Компанія має достатні ресурси для функціонування на новому ринку (фінансові, трудові, тимчасові, кваліфікація)	10%	9	7	0,9	0,7
Компанія є гнучкою і може швидко адаптуватися до ринкових змін	10%	7	5	0,7	0,5
Рівень конкуренції у сегменті	5%	8	4	0,4	0,2
Загальна оцінка	100%			8,8	7,6

Джерело: складено автором за [60].

Таблиця 3.20

Оцінка критеріїв привабливості ринку

Критерії	Вага фактора	Оцінка виразності фактора		Загальна оцінка	
		Зернові та олійні культури	Цукор, цукровий буряк та субпродукти цукру	Зернові та олійні культури	Цукор, цукровий буряк та субпродукти цукру
Обсяг продажів у сегменті	25%	9	8	2,25	2
Кількість гравців у сегменті	15%	8	3	1,2	0,45
Існують можливості для розширення асортименту у сегменті	20%	7	5	1,4	1
Інвестиції в рекламу в сегменті відсутні	10%	4	4	0,4	0,4
На ринку існують незадоволені та приховані потреби	10%	6	6	0,6	0,6
Прогнозується довгострокове зростання сегменту	10%	7	7	0,7	0,7
Ризики впливу зовнішніх факторів (економічних, політичних, соціальних тенденцій)	10%	7	7	0,7	0,7
Загальна оцінка	100%			7,25	5,85

Джерело: складено автором за [60].

4. Розташуємо аналізовані сегменти та товари в матриці відповідно до кількості набраних балів. В залежності від того, яку загальну оцінку отримав товар по конкурентоспроможності та ринку за привабливістю, залежить його положення в матриці.

Інтерпретація отриманий результатів:

- 0 – 3 бали – низька;
- 4 – 7 балів – середня;
- 8 – 10 балів – висока.

Сегменти в даній матриці займають позиції № 3 та 5. Позицію під номером 3 займає сегмент по виробництву та реалізації зернових та олійних культур. Цією діяльністю компанія займається вже тривалий час і є абсолютним лідером у даному сегменті. Сюди вкладається високий рівень інвестицій. Виробництво цукру та субпродуктів цукру може стати ще одним сегментом діяльності даного агрохолдингу. В матриці даний сегмент займає позицію під номером 5.

Таблиця 3.21

Зведена матриця «Мак-Кінзі»

Привабливість ринку	Висока (8-10 балів)			Зернові та олійні культури
	Середня (4-7 балів)		Цукор, цукровий буряк та субпродукти цукру	
	Низька (0-3 бали)			
		Низька (0-3 бали)	Середня (4-7 балів)	Висока (8-10 балів)
Конкурентоспроможність товару компанії у сегменті				

Джерело: розроблено автором.

Для того щоб ввійти у даний сегмент необхідно детально розглянути можливість посилення конкурентних переваг та чітко визначити, яку долю в сегменті хоче займати агрохолдинг. Для цього рекомендуються помірні інвестиції для поступового зміцнення позицій на ринку.

Отже, було проаналізовано вибір конкурентної стратегії формальними та матричними методами. Серед формальних були обрані модель М. Портера та модель продукт-ринок (І.Ансоффа). Модель М. Портера показала, що галузь виробництва сільськогосподарської продукції є привабливою для інвестування. Згідно з матрицею І.Ансоффа ключовими джерелами зростання агрохолдингу «Кернел» може стати проведення рекламної кампанії, для збільшення прибутку; освоєння ринків на Сході та розширення асортименту компанії. Серед матричних методів була обрана матриця «Мак-Кінзі», яка показала, що для того, щоб займатись виробництвом цукру, цукрового буряку та субпродуктів цукру, необхідно здійснювати помірні інвестиції для поступового зміцнення позицій на ринку.

3.3. Шляхи підвищення конкурентних переваг та стратегії їх забезпечення на підприємстві

Для того щоб точно визначити шляхи підвищення конкурентних переваг, необхідно проаналізувати зовнішні та внутрішні ризики компанії. Це буде створювати передумови для саморозвитку та самовдосконалення задля

показників фінансово-економічної діяльності. Ризики, які компанія може понести, можна класифікувати на стратегічні та операційні ризики.

До стратегічних ризиків належить рівень низької врожайності; низькі ціни на сільськогосподарську продукцію; ризики, що пов'язані з COVID-19; нестача надходжень від поновлюваних джерел енергії. [52]

Рівень низької врожайності. Даний ризик може призвести до таких наслідків:

- показник ЕБІТДА скоротиться у результаті зниження показників врожайності при незмінній базі витрат;
- дефіцит олійних культур призведе до нераціонального використання олійних заводів, що належать компанії;
- низька рентабельність ланцюга створення вартості експорту зерна (недорозвиненість інфраструктурних потужностей або низька прибутковість), враховуючи, що більшість обсягів експорту зерна надходять від сторонніх фермерів.

Шляхи мінімізації даного ризику:

- оскільки агрохолдинг має диверсифікований земельний банк (майже в усіх регіонах України), то це певною мірою може знизити загрозу неврожайності;
- страхування кожного виду продукції, а також страхування від обмежених опадів і вологості ґрунту на деяких полях;
- розширення виробництва на Західну Україну шляхом будівництва там заводу з переробки олійних культур на ґрунті;
- фінансування сторонніх фермерів перед посівами з умовою обов'язковості продаж майбутнього врожаю (насіння та зерна) Кернелу;
- платформа «Open Agribusiness» дозволяє ділитись ноу-хау з іншими фермерами для підвищення їх продуктивності;
- посилений контроль за логістикою, що дозволить забезпечити більший доступ до виробників сільськогосподарських культур по всій країні . [52]

Ризик низьких цін на сировинні товари м'якого походження. Даний ризик може призвести до того, що буде знижена прибутковість сегменту «Агропромисловість» через низькі світові ціни на зерно та на низькі ціни на

насіння соняшнику в Україні. З цього випливає, що й в сегменті переробки олійних культур буде знижена прибутковість, оскільки низькі ціни на соняшникову олію скоротять прибуток фермерів в короткостроковій перспективі та негативно впливають на рішення фермерів щодо розширення посівних площ під соняшник у довгостроковій перспективі.

Шляхи мінімізації даного ризику:

- хеджування цін на продукцію, використовуючи ф'ючерси, опціони та форвардні контракти;
- детально проаналізувати з практики світового продажу сільськогосподарської продукції рослинного походження. Дочірня компанія Avere надає аналіз ринку, що дозволяє влучно обрати час для проведення операцій з хеджування;
- більш інтенсивно проводити закупівельні операції на початку сезону (час коли пропозиція насіння після збору врожаю є достатньо великою і можна домовитись про більш привабливі ціни на насіння соняшнику), щоб частково пом'якшити довгострокове зниження цін на соняшникову олію. [52]

До ризиків, що пов'язані з COVID-19, можна віднести:

- втрати через збої в логістиці (внутрішні та морські);
- збитки, що мали місце, через невиконання діючих форвардних контрактів;
- збитки через впровадження жорстких карантинних заходів, що були впроваджені в Україні.

Шляхи мінімізації даного ризику:

- розробка альтернативних логістичних маршрутів (чітке та ретельне логістичне планування);
- оскільки активи компанії знаходяться у різних регіонах країни, це може мінімізувати ризик одночасного локдауну у багатьох областях одночасно;
- забезпечення працівників засобами індивідуального захисту та антисептиками;
- постійний контроль за станом здоров'я працівників та недопуск до роботи працівників з ознаками ГРВІ;

- посилені заходи дезінфекції (УФ-світла, дезінфекція рук, дезінфекція приміщень);
- розроблено спеціальний план дій на випадок спалаху COVID-19 серед працівників;
- запроваджено режим віддаленої роботи для всього адміністративного персоналу з повною ІТ-підтримкою та навчанням продуктивності для забезпечення необхідної ефективності. [52]

Ризик нестачі надходжень від поновлюваних джерел енергії спровокував більш тривалий, ніж очікувалося, період окупності інвестицій у відновлювані джерела енергії через зниження пільгового тарифу на енергію виробляється з біомаси; через затримку стягнення дебіторської заборгованості з Гарантованого покупця щодо платежів за поставлену відновлювану енергію та через зобов'язання продавати в мережу лише різницю між виробленою енергією та енергією, спожитою всім заводом з переробки олійних культур.

Шляхи мінімізації даного ризику:

- створити ще один канал збуту: прямий продаж лушпиння соняшнику третім сторонам;
- проаналізувати можливість страхування від зміни тарифу;
- виділі активів ТЕЦ в окрему юридичну особу, не пов'язану з дочірніми підприємствами, що займаються переробкою олійних культур. [52]

До операційних ризиків належать: проблеми управління торговою позицією; шахрайська діяльність; проблеми інвестиційних проектів; недотримання цілісності банку орендованих сільськогосподарських земель; загальні ризики ІТ та інформаційної безпеки; ризики, пов'язані з людським капіталом.

Проблеми управління торговою позицією означає, що компанія може нести збитки через неправильне управління торговою позицією. Наприклад, відкрита позиція по соняшниковій олії може негативно впливати на прибуток компанії у разі значних змін ціни на соняшникову олію.

Система контролю торгової позиції може забезпечувати:

- максимальні ліміти позиції (довга / коротка) з щоденним контролем. Окремі обмеження для різних товарів (наприклад, для соняшникової олії, виробленої з власного насіння, соняшникової олії, виробленої з придбаного насіння, та соняшникової олії, придбаної у третіх сторін). Для перевищення обмежень потрібні спеціальні дозволи.
- частина позицій контролюється шляхом обмеження VaR та лімітів просадки з щоденним моніторингом.
- постійний моніторинг впливу зміни ринкових цін на існуючу торгову позицію. [52]

Під шахрайською діяльністю мається на увазі збитки від зовнішнього шахрайства (наприклад, крадіжка зерна компанії, що зберігається на силосах сторонніх осіб) та збитки від внутрішнього шахрайства (наприклад, розкрадання запасів компанії співробітниками, конфлікт інтересів тощо).

Шляхи мінімізації даного ризику:

- ретельно проаналізувати репутацію постачальників та контрагентів;
- страхування майна від незаконного привласнення;
- підхід нульової толерантності до шахрайства широко розповсюджується серед співробітників і контрагентів, оскільки антикорупційне положення є обов'язковим у контрактах з контрагентами;
- розробка аналітичних процедур, спрямованих на виявлення ризику шахрайства;
- удосконалення системи доступу та авторизації в бухгалтерському обліку;
- оновлення угоди про конфіденційність з усіма співробітниками;
- контрагенти ризикують перевірити та підвищити обізнаність контрагентів про відмову від співпраці з тими, хто порушує умови Антикорупційного пункту та Кодексу взаємодії з постачальниками;
- запуск програми управління ланцюгом поставок. [52]

Проблеми інвестиційних проектів. Структура інвестиційних проектів агрохолдингу включає інвестиції у будівництво заводу з переробки олійних культур у Західній Україні (279 млн.дол); інвестиції в проекти з відновлюваної енергетики (192 млн.дол); інвестиції в новий термінал для експорту зерна (142

млн.дол). Не дивлячись на те, що усі ці об'єкти є стратегічно важливими, компанія несе через них збитки з-за причини затримки їх реалізації.

Шляхи мінімізації даного ризику:

- ретельне управління та документування проекту. Кожен проект організовано статутом інвестиційного проекту, в якому визначаються цілі, бюджет, етапи виконання, графіки, терміни, команда проекту, визначення/оцінка/відповідь на ризики проекту, оцінка бізнес-кейсів та техніко-економічне обґрунтування. У разі необхідності організуємо контроль якості проектної документації для інвестиційних будівельних проектів незалежною експертною компанією. Технічні характеристики на проекти нового будівництва оцінюються, змінюються та затверджуються всіма суміжними сегментами бізнесу;
- належний нагляд, включаючи внутрішній порівняльний аналіз витрат між різними проектами, контроль бюджету перед підписанням контрактів та укладенням виплати, глибоке залучення інвестиційного комітету та нагляд з боку стратегічного комітету;
- проведення відкритих та закритих тендерів для визначення кращих пропозицій;
- страхування будівельно-монтажних робіт;
- залучення постачальників з високим рейтингом довіри. [52]

Ризик недотримання цілісності банку орендованих сільськогосподарських земель. У зв'язку із скороченням показника EBITDA сільськогосподарського сегменту через меншу площу під операцією. Компанії надають в оренду землю 144 тисячі контрагентів на середній термін 12,5 років, але деякі договори по оренді не продовжуються через зростання конкуренції за земельні ділянки з іншими операторами землі або через бажання власників землі самостійно обробляти землю.

Шляхи мінімізації даного ризику:

- підтримка бездоганної репутації агрохолдингу в регіонах операцій. Компанія не просто так займає в топі-агрохолдингів 1 місце. Дана фірма

виділяється надійністю та підтримує прямий контакт з орендодавцями землі, щоб відповідати на потреби громади;

- заключення договорів емфітевзису, що дозволяють забезпечити діяльність на набагато довший період у порівнянні з типовими договорами оренди сільськогосподарських земель. [52]

Загальні ризики ІТ та інформаційної безпеки включає в себе розголошення ключової інформації може загрожувати бізнес-операціям та розвитку бізнесу та переривання бізнес-процесів і рішень, які залежать від безперервності ІТ-додатків та інфраструктури.

Шляхи мінімізації даного ризику:

- було впроваджено багатофакторну аутентифікацію, щоб знизити ризик;
- у компанії наявна політика паролів, контроль доступу зовнішніх користувачів до ІТ - системи компанії;
- проводиться регулярне тестування на уразливість як зсередини, так і ззовні;
- постійна модернізація системи резервного копіювання даних;
- реалізація процесів управління інцидентами та змінами в ІТ-інфраструктурі;
- регулярне навчання та перевірка працівників на знання та дотримання правил інформаційної безпеки. [52]

Кадровий ризик має на увазі збої в бізнесі та процесах підтримки через загальну нестачу кадрів та неможливість замінити ключових працівників через низьку кваліфікацію нових кандидатів.

Шляхи мінімізації даного ризику:

- регулярний перегляд системи винагород на відповідність стратегії компанії та кадровій стратегії;
- надання житлових кредитів працівникам;
- медичне страхування (повне покриття витрат для працівників і 50% покриття витрат на дітей працівників);
- матеріальна підтримка працівників у надзвичайних випадках;

- надання можливості постійного підвищення кваліфікації; освітні програми з широким охопленням та системою індивідуального розвитку та планування кар'єри;
- постійне вдосконалення умов праці та інфраструктури для персоналу; віддалена робота і гнучкий графік роботи;
- активна співпраця з університетами та бізнес-спільноти та наявна програма Kernel Chance для розвитку та пошуку нових партнерів;
- підвищення продуктивності праці за рахунок автоматизації процесів оптимізація, універсальність роботи та взаємозамінність працівників;
- залучення співробітників через ефективну систему КРІ, відповідальність делегування, винагороди за підвищення ефективності роботи та тимблдингові заходи;
- комплексні програми адаптації нових співробітників;
- озвиток бренду HR, створення стійкої репутації роботодавця. Стратегія корпоративної соціальної відповідальності. [52]

Висновок до розділу III. Отже, були обрані методи, які допомогли проаналізувати стратегічне положення компанії, а саме: SWOT – аналіз, який показав сильні та слабкі сторони, можливості та загрози; на його основі була створена TOWS-матриця, що побудована на 4 стратегіях: стратегія «Махі-Махі», стратегія «Махі-Міні», стратегія «Міні-Махі», стратегія «Міні-Міні». Далі був використаний метод картування стратегічних груп, який показав, що аналізовані компанії здійснюють експортну діяльність не лише на зовнішні ринки, а й на внутрішньому ринку. Провівши PESTEL – аналіз було визначено, що найбільше уваги необхідно приділити нейтралізації таких факторів: законодавство, що регулює правила роботи в галузі; рівень цін на сільськогосподарську продукцію; зміна погодних та кліматичних умов.

Серед формальних методів аналізу були обрані модель М. Портера та модель продукт-ринок (І. Ансоффа). Модель М. Портера показала, що дана галузь є привабливою, оскільки постачальники та споживачі мають слабку позицію та, загроза від товарів – замінників є незначною. Згідно з моделлю продукт-ринок

(І.Ансоффа) було визначено ключові джерела зростання компанії: проведення рекламної кампанії з урахуванням колориту країн, на чії ринки компанія планує виходити; освоєння нових ринків на Сході; розширення асортименту: виробництво та реалізація субпродуктів з цукру та цукрового буряку. Серед матричних методів був обраний метод «Мак-Кінзі», який показав, що для виробництва цукру, цукрових буряків та субпродуктів необхідно детально розглянути можливість посилення конкурентних переваг та чітко визначити, яку долю в сегменті хоче займати агрохолдинг, а також проводити інвестування на помірному рівні.

Останнім кроком було визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності та стратегії їх забезпечення на підприємстві. Для цього необхідно було проаналізувати стратегічні та операційні ризики та шляхи їх мінімізації. До стратегічних ризиків відносяться низькі ціни на сільськогосподарську продукцію; ризики, що пов'язані з COVID-19; нестача надходжень від поновлюваних джерел енергії. До операційних ризиків належать: проблеми управління торговою позицією; шахрайська діяльність; проблеми інвестиційних проектів; недотримання цілісності банку орендованих сільськогосподарських земель; загальні ризики ІТ та інформаційної безпеки; ризики, пов'язані з людським капіталом.

ВИСНОВКИ

1. Було проведено аналітичний огляд літератури. Досліджено теоретико-методичні основи таких понять як конкуренція, конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємства, а також стратегії їх забезпечення та методику оцінювання конкурентних переваг підприємства можна зробити наступні висновки. Було визначено загальний методичний підхід для визначення конкурентоспроможності сільськогосподарської галузі, який включає 6 етапів та під час якого мають враховуватись як часткові показники конкурентних переваг (якість продукції, асортимент, культура обслуговування, доступність), так і результати експертних оцінок. Розглядаючи поняття маркетингових стратегій було визначено її мету, предмет та завдання. Маркетингові стратегії можна класифікувати виходячи з рівня ухвалення стратегічних рішень, а також за терміном їх реалізації; позиції, що фірма займає на ринку; за станом ринкового попиту; згідно з загальноекономічним станом фірми та її маркетингових спрямувань; за співвідношенням відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту (за матрицею Бостонської консалтингової групи (матриця БКГ)); за методом обрання цільового ринку. Були класифіковані методи аналізу конкурентних переваг підприємства, що поділяються на 4 основні групи: формальні; матричні; методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства. Основними можна виділити модель М. Портера; модель продукт-ринок (І.Ансоффа); метод «Мак-Кінзі»; метод комплексного стратегічного аналізу SWOT; метод картування стратегічних груп.

2. Проаналізувавши становище сільськогосподарської галузі в Україні, яке місце аграрний сектор займає в економіці України. Основними країнами-імпортерами української сільськогосподарської галузі виступають виступають Китай, Аргентина, Бразилія, Туреччина та країни ЄС. У 2021 році Китай наростив свою частку до 32,5%. Були визначені які фактори впливають на рівень іноземних інвестицій як для країн – резидентів – експортерів, так і для країн – реципієнтів – імпортерів. Згідно з даними сайту Держкомстату кількість

сільськогосподарських підприємств в Україні зросло на 17,2%, а ось кількість робочої сили скоротилась на 9,6%, що пояснюється відтоком робочої сили закордон. Було проаналізовано становище найбільших агрохолдингів України: їх земельний банк та динаміка економічної діяльності. Щодо Миколаївської області, то можна сказати, що загальні посівні площ сільськогосподарських культур в Миколаївській області зросли з 1562,9 тис. га до 1600,9 тис. га, тобто, на 24,31%, посівні площі зернових і зернобобових – на 9,05%, а посівні площі технічних культур скоротились на 5,76%. У 2021 році можна побачити зростання урожайності майже усіх сільськогосподарських культур порівняно із 2018 роком: пшениця – на 32,7%; ячмінь – на 51,2%; гречка – на 11,65%; просо – на 90,51%; жито озиме – на 78,5%; соя – на 51,54%; ріпак – на 11,06%; соняшник – на 15,31%; овес – на 82,63%. Така урожайність пояснюється помірним температурним режимом та більш значною кількістю опадів порівняно із 2020 роком. Позитивну тенденцію до зростання валових зборів можна побачити в таких культурах як ячмінь та ріпак, їх обсяг зріс на 21,52% та 43,11% відповідно.

Було проаналізовано конкурентні переваги агрохолдингу «Кернел», ТОВ СП «НІБУЛОН», агропромислового холдингу «Астарта-Київ» та визначено їх фінансово-економічне становище. Підприємства були порівняні за такими характеристиками: широкий асортимент продукції; розгалужена мережа збуту; висока якість продукції; система контролю якості; маркетингові дослідження ринку; наявність реклами; власна доставка; наявність власного земельного банку; великі складські приміщення; зовнішньоекономічна діяльність; агротехнологічна підтримка; агрохімічний супровід. Після проведеного аналізу можна сказати, що найширший асортимент наявний у компанії «Астарта-Київ», окрім виробництва таких культур як соняшник, кукурудза, пшениця, ячмінь, соя дана компанія займається виробництвом цукрового буряку, виробництвом та експортом цукру, а також тут представлено тваринництво у вигляді того, що поголів'я компанії налічує 31 тис. голів, дійне стадо — 15 тис. голів. Усі ці компанії мають розгалужену систему збуту закордон та наявна висока якість продукції. Система контролю якості найбільше розвинута в агрохолдингу «Кернел», тому що було створено проект агротехнологічної підтримки, що

дозволяє проводити аудит технологічних карт та систем обробітку ґрунту, підбір та аналіз сортів у відповідності до кліматичних умов, моніторити посіви, брати участь у бізнес-плануванні наступних сезонів.

Було проаналізовано фінансово-операційну діяльність досліджуваних підприємств. Для аналізу були обрані такі показники операційної діяльності: показники з переробки, врожайності, зібрані площі, обсяг експорту; співставлення обсягів виробництва та реалізації. Серед показників фінансової діяльності були проаналізовані наступні: чистий прибуток, собівартість, валовий прибуток, загально-адміністративні та фінансові витрати, фінансовий результат до і після оподаткування та EBITDA. Можна сказати, що фінансові показники у 2020 році значно знизились порівняно з 2019 роком, оскільки були несприятливі кліматичні умови, що призвело до падіння показників виробництва та показників прибутку.

3. Для аналізу конкурентоспроможності агрохолдингу «Кернел» були обрані наступні методи: SWOT – аналіз, метод картування стратегічних груп, PESTEL – аналіз, модель М. Портера; модель продукт-ринок (І. Ансоффа) та метод «Мак-Кінзі». Після того як був проведений SWOT – аналіз, тобто, були визначні сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для підприємства, була побудована TOWS-матриця, що базується на 4 стратегіях. Згідно з цим методом було визначено що основною силою, яка може допомогти диверсифікувати підприємство, є бізнес-модель агрохолдингу, яка дозволяє дуже влучно виконувати велику кількість процесів, це пов'язано з тим, що бізнес-сегменти щільно поєднані між собою. Щодо слабких сторін та загроз, то агрохолдингу потрібно нівелювати зростання продажу товарів-замінників та підвищення конкуренції на світовому ринку випуском нової продукції, замінивши старе обладнання на нове. Зробивши аналіз за методом картування стратегічних груп, було визначено, що усі компанії здійснюють експортну діяльність не лише на зовнішні ринки, а й на внутрішньому ринку. PESTEL -аналіз показав показав на які зовнішні фактори потрібно звернути увагу, щоб нейтралізувати їх негативний ефект на діяльність фірми. Сюди відносяться законодавство, що регулює правила

роботи в галузі; рівень цін на сільськогосподарську продукцію; зміна погодних та кліматичних умов.

Модель М. Портера показала, що галузь виробництва сільськогосподарської продукції є привабливою для інвестування. Згідно з матрицею І.Ансоффа ключовими джерелами зростання агрохолдингу «Кернел» може стати проведення рекламної кампанії, для збільшення прибутку; освоєння ринків на Сході та розширення асортименту компанії. Серед матричних методів була обрана матриця «Мак-Кінзі», яка показала, що для того, щоб займатись виробництвом цукру, цукрового буряку та субпродуктів цукру, необхідно здійснювати помірні інвестиції для поступового зміцнення позицій на ринку.

4. Одним з основних шляхів підвищення конкурентоспроможності є мінімізація ризиків(стратегічні та операційні), яке несе підприємство під час своєї діяльності. Можна виділити наступні шляхи підвищення конкурентоспроможності:

- страхування кожного виду продукції, а також страхування від обмежених опадів і вологості ґрунту на деяких полях;
- розширення виробництва на Західну Україну шляхом будівництва там заводу з переробки олійних культур на ґрунті;
- хеджування цін на продукцію, використовуючи ф'ючерси, опціони та форвардні контракти;
- створити ще один канал збуту: прямий продаж лушпиння соняшнику третім сторонам;
- розробка альтернативних логістичних маршрутів (чітке та ретельне логістичне планування);
- розробка аналітичних процедур, спрямованих на виявлення ризику шахрайства;
- удосконалення системи доступу та авторизації в бухгалтерському обліку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дудник О.В. ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА ПОНЯТТЯ «КОНКУРЕНЦІЯ» ТА «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ» / О.В. Дудник // ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ – 2018. – №29 – С.112- 116.
2. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства / В.З. Бугай, В.О Сидоренко // Modern Economics – 2019. – № 14 – С. 33-38.
3. Шульга М. О. Оцінка перспективи розвитку підприємства на основі рівня конкурентоспроможності / М.О. Шульга // Modern Economics – 2020. – №22. – С. 125–130.
4. Олійник О. С. Тенденції конкурентоспроможності підприємства / О. С. Олійник // Modern Economics – 2018. – № 11. – С. 135-139.
5. Бугас В. В. Управління конкурентними перевагами підприємства / В.В. Бугас // Modern Economics. – 2018. – № 11. – С. 34-37.
6. Келічавий А. В. ЕВОЛЮЦІЯ КОНКУРЕНЦІЇ: ВІД ЗАРОДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ ДО СУЧАСНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ / А.В. Келічавий // СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО ПЕРІОДУ УКРАЇНИ – 2015– № 5. – С. 58-63.
7. Вініченко І.І. ГЕНЕЗИС ІСТОРИЧНИХ ФОРМ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНЦІЇ / І.І. Вініченко // Економічна наука – 2014– № 5. – С. 10-13.
8. Теорії досконалої й недосконалої конкуренції. Б. Чемберлін, Дж. Робінсон. URL:https://pidru4niki.com/1419110553968/politekonomiya/teoriyi_doskonaloji_ne_doskonaloji_konkurenciyi_chemberlin_robinson
9. Злидник М.І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНЦІЇ ТА ПІДХОДИ ДО ЇЇ ТРАКТУВАННЯ / М.І. Злидник // Економіка та управління національним господарством – 2019– № 36. – С. 43-49.
10. КОНКУРЕНЦІЯ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/konkurenciya-v-pidpriemnickiy-diyalnosti-teoretichni-aspekti.html>

11. Мельник Д.Л. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА / Д.Л.Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки – 2009 – № 3. – С. 213-219.
12. Шульга Л.В. СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ / Л.В. Шульга // Ефективна економіка – 2020 – № 9.
13. Подольна В.В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств / В. В. Подольна, І. В. Семенюк // Економічний простір. - 2013. - № 72. - С. 230-239.
14. Бліщук К.М. Сучасні маркетингові стратегії / К.М. Бліщук // Ефективність державного управління. – 2016. – № 49. - С. 301-308.
15. КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ “СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ”. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/9686/1/конспект%20лекцій.pdf>
16. Федосєєва Г.С. КОНКУРЕНТНИЙ РОЗВИТОК ВИРОБНИКІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ: СУЧАСНІ НАУКОВІ ІНТЕРПРЕТАЦІЇ / Г.С. Федосєєва // ПРИЧОРНОМОРСЬКІ ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ. – 2016. – № 10. - С. 150-153.
17. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ. URL: https://elearning.sumdu.edu.ua/free_content/lectured:960b8322df1d49fbd5f8190cc7832c7e608a93af/20171019115204/487522/index.html
18. Кошелупов І. Ф. Система конкурентних стратегій підприємства / І. Ф. Кошелупов // Вісник соціально-економічних досліджень. 2009. – №. 36. - С. 90-96.
19. Михайленко О.В. Управління витратами і цінова політика підприємства / О. В. Михайленко, С. Ю. Скоморохова, Т. Г. Лесик // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2017. - №. 27(3). - С. 116-120.
20. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів / І.В. Шаповалова // ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. – 2017. - №10. – С. 427-432.

21. Кириченко О.М. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА / О.М. Кириченко, А.В. Мігдальський // Ефективна економіка. – 2017. - №2.
22. 5 сил Портера. URL: <https://business.dia.gov.ua/handbook/marketing/5-sil-portera>
23. Шіковець К.О. МОДЕЛЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ / К.О. Шіковець, Г.М. Квіта, Є.О. Гурцак // ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ. – 2017. - №13. - С.108-111.
24. 5 сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі. URL: <https://bakertilly.ua/news/id48375>
25. Матриця BCG: зручний метод для простого аналізу потенціалу товарів та послуг компанії. URL: <https://bakertilly.ua/news/id48631>
26. Багорка М. О. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ФАКТОРІВ МАКРО- І МІКРОСЕРЕДОВИЩА АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА НА ШЛЯХУ ДО ЕКОЛОГІЗАЦІЇ / М.О. Багорка // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. - №12. - С.14-19.
27. Пилипенко О.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О. В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Ковалю. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. — 350 с.
28. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. URL:http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm
29. Державна служба статистики України. URL: http://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr_pdpb2017_2020_u.htm
30. Огляд ринку зернових культур 2021 року: експорт, виробництво, тенденції. URL: <https://latifundist.com/analytics/23-obzor-rynka-zernovyh-kultur-2021-eksport-proizvodstvo-tendentsii>
31. Пілявоз Т.М. Сучасний стан та тенденції розвитку аграрного сектору України / Т.М. Пілявоз, Л.Д. Глущенко // Modern Economics. – 2020. -№24. – С.143-150.

32. Волошанюк Н.В. АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ: ТЕНДЕНЦІЇ, СУБ'ЄКТИ, ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМУВАННЯ / Н.В. Волошанюк, А.К. Сьомка // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. - № 13. – С. 45-49.
33. Денисенко М.П. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ / М.П. Денисенко, Д.В. Новіков // Агросвіт. – 2019. - №12. – С. 15-21.
34. Муха Р.А. СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ / Р.А. Муха // Ефективна економіка. – 2019. - №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2019/34.pdf
35. Топ-10 найбільших агрохолдингів України в одній інфографіці. URL: <https://bakertilly.ua/news/id49433>
36. Фінансова звітність агрохолдингу «Кернел». URL: <https://www.kernel.ua/investor-relations/>
37. МХП прозвітував про фінрезультати за 2020 рік. URL: <https://latifundist.com/novosti/54432-mhp-otchitalsya-o-finrezultatah-za-2020-god>
38. Новини агропромхолдингу «Астарта-Київ». URL: <https://astartaholding.com/news/116>
39. Базова фінансова інформація аграрної компанії ІМК. URL: <https://imcagro.com.ua/ua/dlya-investorov/basic-financial-data-ua>
40. AppHarvest, Inc. оголошує фінансові результати за 2020 рік. URL: <https://investors.appharvest.com/news-releases/news-release-details/appharvest-inc-announces-full-year-2020-financial-results/>
41. Кушнірук В.С. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ / В.С. Кушнірук, С.В. Сирцева // Modern Economics. – 2018. - №7. – С.99-106.
42. Статистичний збірник «Сільське господарство України» за 2018 рік. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/09/Zb_sg_2018%20.pdf

43. Статистичний збірник «Сільське господарство України» за 2019 рік. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/09/zb_sg_Ukr_2019.pdf
44. Статистичний збірник «Сільське господарство України» за 2020 рік. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/09/zb_sg_20.pdf
45. Яців І.Б. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ / І.Б. Яців, С.Ф. Яців // Економічний аналіз. – 2018. - №28. С. 278-285.
46. Кернел. URL: <https://latifundist.com/kompanii/141-kernel-grupp>
47. НІБУЛОН. URL: <https://latifundist.com/kompanii/3-nibulon>
48. Фінансова звітність ТОВ СП "НІБУЛОН". URL: <https://www.nibulon.com/data/investiciina-diyalnist/finansova-diyalnist/finansova-zvitnist.html>
49. Агротехнологічна підтримка. Секрети ефективного агровиробництва від експертів Kernel. URL: <https://openagribusiness.kernel.ua/our-service/agrotechnology/>
50. Астарта-Київ. URL: <https://latifundist.com/kompanii/132-astarta-kiev>
51. РІЧНИЙ ЗВІТ Kernel Holding S.A. за рік, що закінчився 30 червня 2021 року. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2021/10/FY2021_Kernel_Annual_Report.pdf
52. Товариство з обмеженою відповідальністю сільськогосподарське підприємство «НІБУЛОН» Окрема фінансова звітність згідно з Міжнародними Стандартами Фінансової Звітності (МСФЗ) За рік, що закінчився 31 грудня 2020 року. URL: <https://www.nibulon.com/uploads/files/357296f6c587549dd745f4abcd7e1b337099dd07.pdf>
53. Проміжний звіт Ради директорів агропромхолдингу «Астарта-Київ» за дев'ять місяців, що закінчуються 30 вересня 2021 року. URL: <https://astartaholding.com/files/uploads/aba5841f1b622eb5371ba597a7b03d96.pdf>
54. Журпківська К.А. Магістерська дисертація на тему «Стратегічне управління міжнародною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграції».- 2019. – С.81-90. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/30475/1/Zhurakivska_magistr.pdf

55. Kernel-Trade. URL: <https://chamber.ua/ua/companies/kernel-trade-2/>
56. Шіковець К.О. МОДЕЛЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ / К.О. Шіковець, Г.М. Квіта, Є.О. Гурцак // ' Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку. – 2017. - №13. С.108-111.
57. Матриця Ансоффа та стратегії зростання бізнесу. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-ansoffa/>
58. Визначено 24 найбільші приватні компанії АПК України за 2020 р. URL: <https://latifundist.com/novosti/57154-opredeleny-24-krupnejshie-chastnye-kompanii-apk-ukrainy-za-2020-g>
59. Використовуємо матрицю Mckinsey/General Electric (GE) на практиці. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey/praktika/>
60. Пантелєєва В.Д. Ефективність управління персоналом в організації / В.Д.Пантелєєва // Матеріали 23-ї Всеукраїнської науково-методичної конференції «Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» (м. Миколаїв 11.2020 р.). – Миколаїв «ЧНУ ім. Петра Могили».
61. Пантелєєва В.Д. Вплив тіньового ринку на сільське господарство в Україні / В.Д.Пантелєєва // Матеріали 24-ї Всеукраїнської науково-методичної конференції «Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» (м. Миколаїв 11.2021 р.). – Миколаїв «ЧНУ ім. Петра Могили».
62. Пантелєєва В.Д. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ПОСЛУГ / В.Д.Пантелєєва // Студентський науковий студії. Серія: Економіка. – Миколаїв «ЧНУ ім. Петра Могили».
63. Пантелєєва В.Д. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ / В.Д. Пантелєєва // Соціально-економічний розвиток регіонів: стратегії, моделі, інновації. Ополе. 2021. С.71-79.

Еволюція наукової думки про конкуренцію

№	Вчені	Посилання	Внесок у розвиток економічної науки щодо поняття «конкуренція»
1	А. Сміт	[6]	Сила, що повертає ринок через механізм взаємодії попиту та пропозиції у певну рівновагу, до формування природної ціни – ціни вільної конкуренції
2	Д. Рікардо	[1]	Сформулював основні елементи теоретичної концепції конкуренції та основні її умови. Автор теорії абсолютних і відносних конкурентних переваг
3	К. Маркс Ф. Енгельс	[7]	Конкуренція, регулюючи розподіл капіталу між галузями, сприяє зниженню норми прибутку, тим самим утворюючи середню норму прибутку
4	А. Маршалл	[7]	Конкретизував різні складові конкурентних відносин, а саме більш послідовно і повно обґрунтував механізм автоматичного встановлення рівноваги на ринку за допомогою досконалої (чистої) конкуренції та дії законів граничної корисності та граничної продуктивності.
5	Дж. Робінсон	[8]	В умовах досконалої конкуренції попит має еластичну конкурентність: найменше відхилення ціни від точки рівноваги призводить або до повного припинення покупок, або до їхнього різкого наростання, причому в кожному разі конкуренція негайно поверне ціну до рівноважного рівня.
6	Дж. М. Кейнс	[1]	Запропонував теорію необхідності державного втручання в процеси конкуренції. Сформував новий напрям економічної думки – відносну нестабільність ринкової економіки і необхідність її державного регулювання.
7	М. Туган- Барановський	[6]	Суперництво декількох осіб в досягненні однієї і тієї ж цілі. Конкуренти, на думку вченого, намагаються витіснити один одного, захопити в своє володіння ті чи інші господарські блага і тому конкуренція завжди має характер боротьби»
8	Й. Шумпетер	[9]	Розкриває конкуренцію як суперництво старого з новим. Згідно з уявленнями цієї теорії нововведення скептично приймаються ринком, але якщо новатору вдається їх здійснити, саме механізм конкуренції витісняє з ринку підприємства, що використовують застарілі технології.
9	М. Портер	[10]	Конкуренція - складний процес, що визначається взаємодією п'яти основних сил: суперництва вже існуючих на ринку конкурентів; появи нових конкурентів; появи нових конкурентоздатних товарів (замінників); конкурентною здатністю постачальників (продавців); можливостями покупців
10	Ч. Кім, Р. Моборн	[1]	Поділяють ринок на «червоні океани» (всі наявні галузі на ринку) та «голубі океани» (неіснуючі натеппер). Зазначають, що в умовах, коли в різних галузях економіки пропозиція починає перевищувати попит,

			боротьба за частку ринку вже недостатня для забезпечення стійкого зростання.
--	--	--	------------------------------------------------------------------------------

Додаток 2

Базові принципи формування конкурентної стратегії

Назва	Тлумачення
Принцип ринкової орієнтації	Цей принцип передбачає, що визначальним моментом розвитку підприємства мають виступати можливості, що ініціюються змінами зовнішнього середовища його функціонування, зокрема – розвитком попиту та потребами ринку.
Принцип гнучкості	Цей принцип передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку в разі принципових змін його параметрів і появи принципово нових загроз та можливостей розвитку підприємства
Принцип реалістичності	Цей принцип передбачає охоплення та інтеграцію у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який міститься в усіх функціональних аспектах діяльності підприємства.
Принцип етапності	Цей принцип передбачає охоплення та інтеграцію у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який міститься в усіх функціональних аспектах діяльності підприємства.
Принцип багатоваріантності	Цей принцип передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій
Принцип комплексності	Цей принцип передбачає охоплення та інтеграцію у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який міститься в усіх функціональних аспектах діяльності підприємства
Принцип цільової спрямованості	Цей принцип диктує необхідність відповідності програм підвищення конкурентоспроможності підприємства цілям його конкурентної стратегії
Принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства	Цей принцип передбачає, що будь-яке релевантне управлінське рішення має відповідати логіці, принципам та методам управління конкурентоспроможністю та розв'язувати принаймні одне з практичних завдань
Принцип системності управління	Цей принцип передбачає розгляд будь-якого об'єкту як системи; системний підхід дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми управління на досягнення поставлених цілей.
Принцип наукової обґрунтованості управління	Цей принцип передбачає врахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів та закономірностей розвитку, застосування наукових підходів (зокрема - процесного, системного, ситуаційного) і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління.

Продовження Додатку 2

<p>Принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю</p>	<p>Цей принцип вимагає визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів (проблем, чинників) за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику; оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, тому спочатку вони мають вкладатися у розв'язок найбільш важливіших проблем підвищення конкурентоспроможності.</p>
<p>Принцип співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів</p>	<p>Цей принцип передбачає, що альтернативні варіанти управлінських рішень щодо тих чи інших варіантів розвитку подій приводяться до співставного вигляду по параметрах реалістичності, прийнятності наслідків реалізації, відповідності наявним ресурсам підприємства, часу, якості, масштабу, ризику та невизначеності, умов втілення тощо; вибір найбільш ефективного варіанту управлінського рішення здійснюється з урахуванням реалій функціонування підприємства</p>
<p>Принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства</p>	<p>Цей принцип передбачає обов'язковість вияву сильних та слабких сторін об'єкту управління, на основі чого з'являється можливість формувати ефективну конкурентну стратегію та домагатися переваг даного підприємства у тій чи іншій сфері діяльності у порівнянні з конкурентами.</p>

Джерело: [19]

Чинники, що впливають на вибір стратегії

Прямий та непрямий маркетинг	ступінь, до якого фірма прагне привчити кінцевого споживача розпізнавати марку її товару або ж збувати його з допомогою каналів розподілу.
Спеціалізація	ступінь, до якого фірма зосереджує зусилля в показниках ширини товарного асортименту, цільових сегментів покупців та цільових географічних ринків.
Ідентифікація марки	ступінь, до якого фірма прагне ідентифікації марки радніше, ніж конкуренції, що ґрунтується переважно на ціні чи інших змінних. Ідентифікації марки можна досягти через рекламу, роботу торгового персоналу або через перелік інших засобів.
Підбір каналу розподілу	вибір каналів розподілу в діапазоні від каналів, що належать компанії, до торговельних точок з широким товарним асортиментом.
Якість виробу	рівень якості товару в показниках витраченої сировини, специфікації, дотримання стандартів, характеристик тощо.
Лідерство в технології	ступінь, до якого фірма прагне досягти лідерства в технології, на відміну від наслідування дій конкурентів.
Вертикальна інтеграція	обсяг додаткової вартості відображено в рівнях прогресивного та вертикального інтегралу, включаючи той факт, чи фірма володіє мережею розподілу ексклюзивними чи власними точками роздрібною торгівлі та внутрішньою службою сервісу тощо.
Становище за рівнем витрат	межа, до якої фірма прагне здобути низьковитратне становище у виробництві і розподілі через її інвестування в ті підприємства та устаткування, що мінімізують витрати.
Сервіс	межа, до якої фірма надає допоміжні послуги своїм товарним асортиментом, такі як інженерна допомога та внутрішня мережа сервісу, кредитування тощо.
Цінова політика	це комплекс заходів щодо визначення цінової стратегії і тактики, цін, умов оплати, варіювання цін залежно від позиції на ринку, стратегічних і тактичних цілей фірми.
Важелі впливу	масштаб фінансового та оперативного впливу фірми.

Продовження Додатку 3

Відносини з батьківською компанією	вимоги до підрозділу, що ґрунтуються на відносинах між підрозділом та його батьківською компанією. Фірма може бути одиницею високодиверсифікованого конгломерату, ланкою вертикального ланцюга виробничих підрозділів, складником поєднаних сфер бізнесу в загальному секторі, філіалом закордонної компанії тощо.
Відносини з вітчизняним урядом, урядами інших країн	вітчизняний уряд може надавати фірмі ресурси чи іншу допомогу або, навпаки, регулювати діяльність фірми чи в інакший спосіб впливати на цілі фірми. Уряди інших країн часто виконують подібні функції.

Джерело: [17,20]

АНОТАЦІЯ

Пантелєєва В.Д. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення. – Кваліфікаційна освітньо-професійна праця на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Чорноморський національний університет імені Петра Могили МОН України, Миколаїв, 2022.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена теоретико-методичним основам формування конкурентної стратегії підприємства та практичним питанням розвитку сільськогосподарських підприємств у Миколаївській області та в Україні загалом. Проаналізовано стан сільськогосподарської галузі в Україні та найбільших аграрних холдингів. Проведено SWOT-аналіз для підприємства, що дозволило розробити напрями підвищення ефективності її діяльності. Були визначені та порівняні основні конкурентні позиції. Обрані конкурентні стратегії, за якими був проведений аналіз. Визначені шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: конкурентоспроможність, сільськогосподарське підприємство, аграрний холдинг, конкурентні переваги, фінансово-економічний стан, експорт, торгівля, сільськогосподарські культури.

Список публікацій здобувача:

2. Пантелєєва В.Д. Ефективність управління персоналом в організації / В.Д.Пантелєєва // Матеріали 23-ї Всеукраїнської науково-методичної конференції «Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» (м. Миколаїв 11.2020 р.). – Миколаїв «ЧНУ ім. Петра Могили».

3. Пантелєєва В.Д. Вплив тіньового ринку на сільське господарство в Україні / В.Д.Пантелєєва // Матеріали 24-ї Всеукраїнської науково-методичної конференції «Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний,

національний та регіональний аспекти» (м. Миколаїв 11.2021 р.). – Миколаїв «ЧНУ ім. Петра Могили».

4. Пантелєєва В.Д. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ПОСЛУГ / В.Д.Пантелєєва // Студентський науковий студії. Серія: Економіка. – Миколаїв «ЧНУ ім. Петра Могили».

5. Пантелєєва В.Д. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ / В.Д. Пантелєєва // Соціально-економічний розвиток регіонів: стратегії, моделі, інновації. Опале. 2021. С.71-79.

SUMMARY

Pantelieieva V.D. Competitive advantages of the enterprise and reasoning of its provision strategy. - Qualifying educational and professional work as a manuscript.

Thesis for the Master Degree in the specialty 076 «Entrepreneurship, trade and stock exchange activity» – Black Sea National University, Mykolaiv, 2022.

Master's thesis is devoted to theoretical and methodical bases of enterprise competitive strategy formation and practical questions of agricultural enterprises development in Nikolaev area and generally in Ukraine. The interpretation of "competition" and "competitiveness" concepts is generalized. It's analyzed the state of the agricultural sector in Ukraine and the largest agricultural holdings. SWOT-analysis was carried out for the company, that allowed to develop ways to increase the efficiency of its activities. I. Ansoff model and M. Porter model are developed. The main competitive positions were identified and compared. Operational activity analysis was carried out. There were selected and analyzed competitive strategies. There was identified ways to increase the competitiveness enterprises.

Key words: competitiveness, agricultural enterprise, agricultural holding, competitive advantages, financial and economic condition, export, trade, agricultural crops.

List of applicant's publications:

1. Pantelieieva V.D/ Personnel management effectiveness in the organization / V.D. Pantelieieva // Proceedings of the 23rd All-Ukrainian scientific-methodical conference "Experience and trends in society in Ukraine: global, national and regional aspects" (Mykolaiv 11.2020). - Nikolaev «PMBSNU».
2. Pantelieieva V.D/ The shadow market influence on ukrainian agriculture/ V.D. Pantelieieva // Proceedings of the 24th All-Ukrainian scientific-methodical conference "Experience and trends in society in Ukraine: global, national and regional aspects" (Mykolaiv 11.2021). - Nikolaev «PMBSNU».
3. Pantelieieva V.D. INCREASING THE COMPETITIVENESS OF SERVICE SECTOR'S ENTERPRISES/ V.D. Pantelieieva // Student Scientific Studies. Series: Economics. - Nikolaev «PMBSNU».
4. Pantelieieva V.D. INCREASING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN UKRAINE / V.D. Pantelieieva // Socio-economic development of regions: strategies, models, innovations. Opole. 2021. P.71-79.