

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра маркетингу і бізнес-адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**«КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ЗЕРНА
НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ»**

студента II року денної форми навчання
спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-наукової програми
«Маркетинг»

Кротеви́ча В'ячесла́ва Анато́лійовича

Науковий керівник:
проф., доктор економічних наук,
Каніщенко Олена Леонідівна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студент ~~В. Кроте́в~~

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням кафедри
маркетингу і бізнес-адміністрування від «03» травня 2023 р., протокол № 2.

В.о. завідувача кафедри _____ к.е.н., доц. **Наталя РУДЕНКО**

Київ – 2023 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 104 сторінок, 18 таблиць, 7 рисунків, список літератури з 86 найменування, 12 додатків.

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ЗЕРНА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

Об'єктом дослідження є підприємницька діяльність українських виробників зерна на міжнародному ринку.

Предметом дослідження є конкурентна стратегія українського виробника зерна «Нібулон» на міжнародному ринку.

Мета. Визначення теоретичних засад та розробка пропозицій щодо удосконалення або зміни конкурентної стратегії українського виробників зерна на міжнародних ринках.

Дана робота пропонує удосконалення міжнародної конкурентної стратегії українського експортера зерна «Нібулон». Розглядаються етапи будування конкурентної стратегії українських виробників зерна, оцінюється ефективність міжнародної конкурентної стратегії компанії «Нібулон», а також розкриваються особливості реалізації міжнародних конкурентних стратегій українських виробників зерна під час війни.

У результаті дослідження зроблено висновки щодо особливостей формування міжнародної конкурентної стратегії виробників зерна в умовах геополітичних протистоянь і впливу цього на експортну діяльність. Робота пропонує шляхи удосконалення конкурентної стратегії для підприємств зернового ринку, враховуючи специфіку міжнародного бізнес-середовища в умовах війни.

У додатках до роботи представлені таблиці, які ілюструють основні тези дослідження.

Рік виконання дипломної роботи: 2022-2023 рр.

Рік захисту роботи: 2023 рік

SUMMARY

The thesis consists of 103 pages, 11 tables, 10 figures, a list of 74 references, 12 appendices.

COMPETITIVE STRATEGY OF UKRAINIAN GRAIN PRODUCERS IN INTERNATIONAL MARKETS

The object of the research is the entrepreneurial activity of Ukrainian grain producers on the international market.

The subject of the research is the competitive strategy of the Ukrainian grain producer "Nibulon" on the international market.

Goal. Determination of theoretical foundations and development of proposals for improving or changing the competitive strategy of Ukrainian grain producers on international markets.

This work suggests improving the international competitive strategy of the Ukrainian grain exporter "Nibulon". The stages of building a competitive strategy of Ukrainian grain producers are considered, the effectiveness of the international competitive strategy of the Nibulon company is evaluated, and the peculiarities of the implementation of international competitive strategies of Ukrainian grain producers during the war are also revealed.

As a result of the study, conclusions were drawn regarding the peculiarities of the formation of the international competitive strategy of grain producers in the conditions of geopolitical confrontations and the impact of this on export activity. The work offers ways to improve the competitive strategy for grain market enterprises, taking into account the specifics of the international business environment in wartime conditions. Tables illustrating the main theses of the study are presented in the appendices to the work.

2022–2023: undertaking the thesis research.

2023: defense of the thesis.

ПЛАН

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1.Сучасні наукові концепції визначення поняття «конкурентна стратегія».....	6
1.2.Інтернаціоналізація конкурентних стратегій	12
1.3.Особливості конкурентної поведінки в умовах активізації геополітичних протистоянь.....	20
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ЗЕРНА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	25
2.1. Світові тенденції розвитку світового зернового ринку	25
2.2. Аналіз мотивацій українських виробників зерна на міжнародних ринках	38
2.3. Порівняльна характеристика бізнес середовища «Нібулон» на ринках міжнародної експансії	50
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТЕРА ЗЕРНА «НІБУЛОН»	58
3.1.Етапи формування конкурентної стратегії українських виробників зерна	58
3.2.Оцінювання ефективності міжнародної конкурентної стратегії компанії «Нібулон»	60
3.3.Особливості реалізації міжнародних конкурентних стратегій українських виробників зерна під час війни	75
Висновки до розділу 3.....	79
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Агропромисловий комплекс в Україні є одним із ключових складових національної економіки, яка забезпечує продовольчу безпеку не тільки нашої країни, а й країн Близького Сходу.

Україна має велику кількість земельних просторів, які можуть бути легко застосовані у різних сферах агропромислового комплексу. Це сприяє початковій географічній перевазі нашої держави на світових ринках.

Цивілізаційна актуальність як ніколи значна, через широкомасштабну війну між Україною та росією. Військові дії у нашій країні, ускладнили експорт зернових культур, а в деяких районах навіть виробництво агропромислових продуктів неможливе. Саме через це значна кількість людей у світі може залишитись без певного забезпечення харчових продуктів.

В умовах сучасних економічних викликів, коректна побудова конкурентної стратегії дозволить українським виробникам зерна зміцнювати власні позиції на ринку. Що безпосередньо позначиться на збільшенні доходу, а також закріпленню співробітництва на міжнародному ринку.

Практична та теоретична проблематика щодо створення конкурентної стратегії широко представлена в працях українських науковців, зокрема, А.О. Старостіна, О.Л. Каніщенко, Л.В. Пащук, О.А Білгородська та ін. В їх роботах наведено різні варіанти структури та класифікації конкурентних стратегій, надано різне тлумачення поняттю «конкурентна стратегія».

Наукова проблема. Розширення присутності, а також розробка коректної конкурентної стратегії для українських виробників зерна на міжнародних ринках.

Об'єктом дослідження є підприємницька діяльність українських виробників зерна на міжнародному ринку.

Предметом дослідження є конкурентна стратегія українського виробника зерна «Нібулон» на міжнародному ринку.

Мета. Визначення теоретичних засад та розробка пропозицій щодо удосконалення або зміни конкурентної стратегії українського виробників зерна на міжнародних ринках.

Виконання зазначеної мети передбачає наступні завдання:

Завдання дослідження.

- Визначити поняття конкурентної стратегії аналізуючи сучасні теоретичні підходи
- Дати характеристику наявним видам конкурентних стратегій
- Дати характеристику стану та динаміки розвитку ринку зерна як в Україні, так і в країнах Близького Сходу.
- Виявити вплив макромаркетингових чинників на діяльність українських виробників зерна
- Виявити та узагальнити проблеми пов'язані з міжнародною конкурентоспроможністю українських виробників.
- Сформувати пропозиції щодо удосконалення конкурентної стратегії.

Методологічною основою дипломної роботи є використання сукупності загальнонаукових і специфічних методів. Метод аналізу і синтезу використано в процесі дослідження глобальних трендів зернового ринку та особливостей його впливу на стратегію українських виробників, а також для визначення ефективності конкурентної стратегії українського виробника зерна «Нібулон». Порівняльний метод допоміг у вивченні конкурентних стратегій, які використовуються головними гравцями ринку.

Інформаційними джерелами слугували українські та закордонні наукові праці, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Міжнародної Ради Зерна (IGC), бази даних Світового банку, а також відкриті звіти українських та міжнародних аграрних компаній.

Результати цієї роботи були представлені у доповіді на науково-практичній конференції «Шевченківська весна» і опубліковані у тезах доповіді

«Особливості експортної діяльності українських агропідприємств в умовах війни»

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сучасні наукові концепції визначення поняття «конкурентна стратегія»

Сьогодні основною метою діяльності кожного підприємства є його не просто виживання на ринку, а стабільне функціонування та постійне економічне зростання. Для досягнення цієї мети потрібно розробити ефективну конкурентну стратегію, на основі якої створити та реалізувати конкурентні переваги.

Наразі існує безліч визначень поняттю «конкурентна стратегія», саме тому далі ми створимо таблицю, де додамо 20 авторів та їхній погляд на суть, зміст та результат явища. Зокрема ми будемо брати за основу таких авторів: Іванов Ю.Б., Куденко Н.В., Портер М.Е., Саєнко М.Г., Шершньов З.Є., Ламбен Ж.Ж., Ансофф І.М., Томпсон А.А., Яців І. Б., Ковальська Ю.Г., Адаєва Т., Єршова Р., Котлер Ф., Азоев Г.Л., Тренєв Н.М., Азоев Г.Л., Бельтюкова Є.А., Дудар А.П., Карлоф Б., Немцов В.Д., Хемел Г.

Таблиця дає в додатку 12 нам змогу узагальнити та проаналізувати основні визначення авторів щодо поняття «Конкурентна стратегія». Можемо також зазначити, що наразі ми вже бачимо, що визначення деяких авторів є неповними, оскільки в них відсутній результат явища.

Надалі ми розробимо класифікації для усіх визначень, наведених в додатку 12, аби мати більш розгорнуте розуміння щодо категорії конкурентної стратегії.

Класифікація існуючих підходів до визначення категорії «Конкурентна стратегія»

№	Автор	Суть явища						Наявність змісту	Наявність результату
		комплекс - план - сукупність	стратегія - програма - модель	спосіб - підхід	позиції	здатність	створення - дії		
1.	Іванов Ю.Б.		+					+	+
2.	Куденко Н.В.		+					+	+
3.	Портер М.Е.	+						+	+
4.	Саєнко М.Г.			+				+	+
5.	Шершньова З.Є.		+					+	
6.	Ламбен Ж.Ж.				+			+	+
7.	Ансофф А.А.		+					+	+
8.	Томпсон А.А.			+					+
9.	Яйців І.Б.	+							+
10.	Ковальська Ю.Г.	+						+	+
11.	Адаєва Т.					+			+
12.	Єршова Р.					+		+	+
13.	Котлер. Ф.		+					+	+
14.	Азоєв Г.Л.	+							+
15.	Тренєв Н.М.		+					+	
16.	Кашелупов Г.Л.		+					+	
17.	Бультюков Є.А.						+	+	
18.	Дудар А.П.			+				+	+
19.	Карлоф Б.		+					+	+
20.	Немцов В.Д.	+						+	+
21.	Хемел Г.						+		+

Джерело: складено автором

Склавши таблицю «Класифікація існуючих підходів до визначення категорії» ми можемо спостерігати, що автори по різному трактують поняття «конкурентна стратегія». Зокрема, це: комплекс, план, сукупність, стратегія, програма, модель, спосіб, підхід, позиції, здатність, створення, дії.

Частіше всього зустрічається суть явища як стратегія або модель. Так трактують зокрема такі автори: Іванов Ю.Б., Куденко Н.В., Шершньова З.Є. Ансофф А.А., Тренєв Н.М., Кашелупов Г.Л., Карлоф Б.

На нашу думку, визначення здатність або дії є не зовсім коректними в описі та тлумаченні поняття «Конкурентна стратегія». Саме тому ми погодилися з визначенням, з окрема Ансоффа І., що конкурентна стратегія - це «модель, стратегія або програма».

Надалі ми створимо таблицю оцінки існуючих підходів, щоб надати експертну оцінку кожному з визначень поняттю «Конкурентна стратегія», де найнижча оцінка - 1, а найвища - 5.

Таблиця 1.2

Оцінка існуючих підходів до визначення категорії «Конкурентна стратегія»

№	Автор	Оцінка (бали)				
		Наявність компонентів	Поширеність визначення	Теоретична обґрунтованість	практична доступність	сумарна оцінка
1.	Іванов Ю.Б.	5	3	3	2	13
2.	Куденко Н.В.	5	4	3	3	15
3.	Портер М.Е.	5	4	5	5	19
4.	Сасенко М.Г.	3	4	4	3	14
5.	Шершньова З.Є.	3	3	3	3	12
6.	Ламбен Ж.Ж.	5	4	5	5	19
7.	Ансофф А.А.	5	5	5	5	20
8.	Томпсон А.А.	4	5	5	5	19

Продовження таблиці 1.1.

№	Автор	Оцінка (бали)				
		Наявність компонентів	Поширеність визначення	Теоретична обґрунтованість	практична доступність	сумарна оцінка
9.	Яйців І.Б.	3	3	2	3	11
10.	Ковальська Ю.Г.	5	4	4	3	15
11.	Адаєва Т.	3	3	3	4	13
12.	Єршова Р.	5	4	3	2	14
13.	Котлер. Ф.	5	5	4	5	19
14.	Азоев Г.Л.	3	3	2	2	10
15.	Тренев Н.М.	3	2	2	2	9
16.	Кашелупов Г.Л.	3	2	1	2	8
17.	Бультюков Є.А.	5	3	2	3	13
18.	Дудар А.П.	2	3	3	2	11
19.	Карлоф Б.	5	3	3	2	13
20.	Немцов В.Д.	5	2	2	3	12
21.	Хемел Г.	3	3	3	3	12

Джерело: складено автором

Отже, склавши таблицю оцінки існуючих підходів до визначення розглянутої категорії, ми можемо одразу виокремити 4 автори, які, на нашу думку, максимально логічно, всеосяжно та змістовно дали трактування поняттю «конкурентна стратегія».

Надалі їхні визначення будуть для нас фундаментом задля власного тлумачення розглянутого поняття. Ми створимо таблицю, де сформулюємо трактування до категорії «Конкурентна стратегія».

Таблиця 1.3

Структура категорії «Конкурентна стратегія»

Категорія	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
Конкурентна стратегія — це	стратегія	яка визначає оптимальну поведінку підприємства в обраному стратегічному секторі,	зادля досягнення значної та стійкої переваги над конкурентами.

Джерело: складено автором

На нашу думку, таке визначення є найбільш оптимальний та конструктивним, оскільки враховує всі аспекти розглянутого явища. Окрім того воно поєднує та узагальнює тлумачення авторів, які набрали найбільший бал в таблиці «Оцінка існуючих підходів до визначення категорії». Таким чином, ми розуміємо не тільки сутність явища, а його значущість та наслідки.

Загалом, визначення конкурентної стратегії є важливим аспектом у розумінні процесу формування конкурентних переваг та розвитку підприємства. У майбутньому, для успішного використання конкурентних стратегій, компаніям слід активно вивчати свої сильні сторони, слабкі місця, можливості та загрози, а також моніторити діяльність своїх конкурентів та реагувати на зміни ринкових умов.

Також слід зазначити, що конкурентна стратегія є важливим інструментом управління, особливо в галузях менеджменту, маркетингу та управління. У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція стає все більш жорсткою, підприємства повинні розробляти та реалізовувати ефективні стратегії, щоб забезпечити своє місце на ринку та здобути конкурентну перевагу.

Конкурентна стратегія знаходиться в управлінні, яке може включати такі галузі, як менеджмент, маркетинг і управління. Конкурентна стратегія підтримується різними функціями, які виконуються у межах цих галузей.

Щодо функцій конкурентних стратегій можуть включати:

- **Аналіз ринку:** Дослідження ринкових умов, конкурентного середовища та поведінки конкурентів для визначення можливостей та загроз.

- **Сегментація ринку:** Розділення ринку на різні сегменти з метою визначення цільових аудиторій та розробки відповідних стратегій.
- **Позиціонування:** Встановлення унікальної позиції продукту або бренду на ринку, яка відрізняє його від конкурентів та привертає увагу цільової аудиторії.
- **Розробка продукту:** Створення та вдосконалення продуктів або послуг з урахуванням потреб клієнтів та конкурентного середовища.
- **Ціноутворення:** Встановлення оптимальної цінової політики, яка забезпечує конкурентоспроможність продукту та прибутковість компанії.
- **Продаж та реклама:** Розробка та впровадження стратегій продажу і реклами для привертання нових клієнтів, збільшення обсягів продажу та підтримки існуючої клієнтської бази.
- **Конкурентний аналіз:** Вивчення конкурентів, їхніх продуктів, стратегій та діяльності з метою виявлення переваг та недоліків конкурентів і розробки ефективної відповіді.
- **Інновації:** Створення нових ідей, продуктів, послуг або процесів, які дозволяють організації відокремитися від конкурентів та зайняти лідерську позицію на ринку.
- **Стратегічне планування:** Розробка довгострокових цілей, стратегій та тактик для досягнення конкурентної переваги та успіху на ринку.
- **Контроль та оцінка:** Встановлення метрик та систем контролю для оцінки ефективності конкурентної стратегії та вжиття відповідних заходів для коригування та вдосконалення.

Розуміння функцій конкурентних стратегій є ключовим для успіху підприємства на конкурентному ринку. Впровадження ефективної конкурентної стратегії дозволяє підприємствам забезпечити конкурентну перевагу, збільшити обсяги продажу, залучити та утримати клієнтів, а також досягти стійкого росту та прибутковості.

1.2. Інтернаціоналізація конкурентних стратегій

У сучасному глобалізованому світі інтернаціоналізація стає ключовим фактором успіху підприємств різних галузей, в тому числі і для українських виробників зерна. Інтернаціоналізація конкурентних стратегій дозволяє компаніям розширювати ринкові можливості, оптимізувати виробничі процеси, забезпечувати стійкість до економічних коливань та залучати іноземні інвестиції. Проте сільське господарство України стикається з рядом обмежень, що впливають на процес інтернаціоналізації, які будуть описуватись нижче.

Слід також зазначити, що глобалізація стала неодмінною складовою сучасного світового економічного ландшафту. Підприємства все більше орієнтуються на розширення своєї діяльності на міжнародному рівні, проникаючи на нові ринки та співпрацюючи з партнерами з різних куточків світу. Саме тому, процес інтернаціоналізації має кілька стадій, кожна з яких характеризується певними особливостями та викликами. Тому ми складемо таблицю стадій глобалізації підприємницької діяльності [74].

Таблиця 1.4

Стадії глобалізації підприємницької діяльності

Стратегічний параметр / аспект	Стадія 1 Інтернаціональна	Стадія 2 Багато-глобальна	Стадія 3 Глобальна
Тип управління	Етноцентричний	Поліцентричний	Геоцентричний
Тип плану	Екстенсивний	Регіональне ділення	Інтегрований
Структура	Міжнародне ділення	Знизу доверху	Матриця/решітка
Процес планування	Зверху донизу	Децентралізоване	Циклічна взаємодія
Прийняття рішень	Централізоване	Частково стандартизоване	Конкретна взаємодія
Маркетингова діяльність	Не стандартизоване	Частково стандартизовані	Стандартизована
Маркетингові програми	Стандартизовані	Унікальні	Циклічна взаємодія
Джерела сировини	Експорт	Виробники на місцях	Найнижчі ціни
Робоча сила	Країна базування	Країна перебування	Оптимальний варіант
Продуктова стратегія	Країна базування	Децентралізована фрегментарна	Циклічна взаємодія

Продовження таблиці 1.4.

Стратегічний параметр / аспект	Стадія 1 Інтернаціональна	Стадія 2 Багато-глобальна	Стадія 3 Глобальна
Цінова політика	Пріоритет національних витрат	Адаптована	Стандартизована
Збут і логістика	Централізовані	Частково децентралізовані	Децентралізовані
Система просування	Витягування	Виштовхування	Глобальна координація
Контроль і управління	Стандарти країни базування	Децентралізовані	По ділянках

Джерело: [74]

Таблиця «Стадії глобалізації підприємницької діяльності» надає огляд ключових аспектів та параметрів стратегії на різних стадіях глобалізації. Зрозуміння та використання цих стратегічних елементів є важливим для успішного розвитку підприємств у глобальному контексті. Кожна стадія вимагає особливого підходу до управління, планування, маркетингу та інших аспектів підприємницької діяльності.

Завдяки цій таблиці студенти та фахівці з економіки та міжнародного бізнесу, а також підприємства можуть отримати загальне уявлення про етапи глобалізації та їхні впливи на стратегічне управління підприємствами. Використання відповідних стратегічних параметрів на кожній стадії глобалізації допоможе підприємствам зайняти конкурентні позиції на міжнародному ринку, збільшити свою глобальну присутність та здійснювати успішну експансію.

На стадії інтернаціоналізації, підприємства здійснюють перші кроки у виході на зовнішні ринки, зазвичай шляхом експорту своїх товарів. Управління здебільшого зосереджене на домашньому ринку, а стратегії планування та маркетингу часто стандартизовані.

На стадії багатонаціоналізації, підприємства встановлюють філії та підрозділи у різних країнах, а управління набуває поліцентричного характеру, з рішеннями, прийнятими на рівні кожної країни. Планування та маркетинг стають більш децентралізованими, з урахуванням потреб та особливостей різних ринків.

На стадії глобалізації, підприємства мають глобальний охоплюючий підхід до управління, де геоцентрична стратегія стає переважною. Вони

створюють глобальні маркетингові програми та розробляють цільові стратегії для різних регіонів світу. Компанії на цьому етапі встановлюють комплексні глобальні ланцюжки постачання та забезпечують координацію національних та міжнародних витрат.

Оскільки глобалізація продовжує набувати значення - розуміння стадій та їхніх стратегічних параметрів є ключовим для розвитку підприємств. Ця таблиця дає важливі вказівки та настанови для підприємств, які мають намір пристосуватися до глобальних викликів і змін, що супроводжують глобалізацію. Вона нагадує нам, що успішна інтернаціоналізація вимагає не лише адаптації до місцевих ринків, але й глобального підходу до управління, координації та співпраці.

Застосування відповідних стратегій управління на кожній стадії глобалізації дозволяє підприємствам ефективно використовувати ресурси, розширювати свою глобальну присутність і здобувати конкурентну перевагу. Розуміння особливостей кожної стадії допомагає підприємствам уникати помилок і використовувати оптимальні стратегії залежно від контексту.

Крім того, таблиця показує, що глобалізація впливає на всі аспекти підприємницької діяльності, включаючи управління, планування, маркетинг, ціноутворення, збут та логістику. Вона підкреслює важливість глобальної координації, адаптації до різних культурних та економічних контекстів та ефективного управління в умовах складних глобальних мереж.

Узагальнюючи, таблиця «Стадії глобалізації підприємницької діяльності» є цінним інструментом для студентів та фахівців, які вивчають та досліджують глобалізацію та міжнародний бізнес. Вона надає загальний огляд стратегічних аспектів на кожній стадії глобалізації та допомагає розуміти важливість адаптації та глобального підходу до розвитку підприємства. Знання про ці стадії та їхні параметри дозволяє розробляти стратегії, які враховують вимоги глобального ринку і сприяють успішному виходу на міжнародну арену.

У висновку можна зазначити, що глобалізація є невід'ємною складовою сучасного підприємництва. Підприємства, які бажають бути

конкурентоспроможними, повинні адаптуватися до глобальних змін та використовувати стратегії, що відповідають кожній стадії глобалізації. Враховуючи особливості кожного етапу, підприємства зможуть ефективно використовувати свої ресурси, розширювати свої ринки та забезпечити стійкий розвиток в умовах глобальної конкуренції.

Ця таблиця є цінним доповненням до нашого розуміння глобалізації підприємницької діяльності, а також надає цінні настанови для майбутніх підприємців та менеджерів, які планують розширити свої бізнес-операції на міжнародний рівень. Розуміння стратегічних аспектів кожної стадії глобалізації сприятиме їх успішному впровадженню та забезпечить стійкість та зростання в глобальному бізнес-середовищі.

Також слід зазначити, що інтернаціоналізація конкурентних стратегій дозволяє українським виробникам зерна отримати такі переваги:

- **Розширення ринку збуту:** відкриває можливість експортувати продукцію на нові ринки, забезпечуючи зростання обсягів продажів та прибутків.
- **Зниження виробничих витрат:** доступ до іноземних ринків дозволяє оптимізувати логістику, знижувати витрати на сировину та використовувати переваги міжнародної співпраці.
- **Залучення іноземних інвестицій:** підвищення привабливості компанії на міжнародному рівні сприяє залученню додаткового капіталу для розвитку та модернізації виробництва.
- **Розподіл ризиків:** диверсифікація ринків збуту дозволяє знизити залежність від внутрішніх економічних коливань та регуляторних ризиків, забезпечуючи стабільність доходів виробників.

Проте українські виробники зерна стикаються з рядом обмежень у процесі інтернаціоналізації конкурентних стратегій, наприклад:

- **Бюрократичні та правові перешкоди:** складність та відсутність єдиної системи державного регулювання, непрозорість процедур сертифікації та ліцензування можуть ускладнювати доступ до іноземних ринків.

- **Низька якість продукції:** українське зерно може не відповідати високим міжнародним стандартам якості, що обмежує його конкурентні переваги на світовому ринку.
- **Нестабільність економічної та політичної ситуації в країні:** з початком широкомасштабної війни росії проти України, катастрофічно погіршився економічний клімат нашої країни, надзвичайні інфляційні процеси та зростання валютного курсу – знижують конкурентоспроможність українських виробників зерна на міжнародних ринках.
- **Обмеження, пов'язані з війною росії проти України.** Війна росії проти України має катастрофічні наслідки. Велика частина нашої країни є або була окупована, що створило багато ушкоджень пасівних земель та обробляючої техніки. Азовське море наразі є повністю заблоковане, що створює надзвичайні проблеми в експорті будь-якої продукції, в тому числі й зерна. Також варто згадати про Чорне море, де перебувають військові кораблі росії. Але таку перепону частково змогли вирішити, через укладання зернової угоди, яка дала можливість розблокувати Чорне море для перевозок зерна з України. Також слід зазначити, що зерновий коридор не дає можливості вивозити сільськогосподарські продукти в повній мірі, тому частина з них перевозилась країнами ЄС, що спровокувало внутрішні кризи та обмеження реекспорту.

Інтернаціоналізація конкурентних стратегій українських виробників зерна має значний потенціал для розвитку та збільшення. Проте для успішного входження на міжнародні ринки необхідно враховувати обмеження, з якими стикаються виробники в сільському господарстві. [74]

Щоб подолати ці обмеження, виробники зерна та держава можуть вжити таких заходів:

- **Спрощення правового середовища:** модернізація законодавства, спрощення процедур та забезпечення єдиної системи регулювання можуть полегшити доступ до іноземних ринків.

- **Підвищення якості продукції:** впровадження новітніх технологій та контроль якості зерна дозволять відповідати вимогам міжнародних стандартів та підвищити конкурентні переваги українського зерна. Таким чином в Словаччині українське зерно вдруге вже не пройшло перевірку на дозволена місткість пестицидів.
- **Стабілізація політико-економічної ситуації:** під час війни надзвичайно важко стабілізувати політико-економічну ситуацію. Але необхідно користуватись будь-якою можливістю задля покращення експорту вітчизняної сільськогосподарської продукції та пришвидшення відновлення звільнених земель.
- **Модернізація логістичної інфраструктури:** інвестиції у транспортні засоби, зберігання та розвиток дистриб'юторської мережі сприятимуть поліпшенню експортних можливостей українських виробників зерна. Таким чином компанія «Нібулон» до 2022 року постійно покращувала власні логістичні потужності. [73]

Забезпечуючи сприятливі умови для інтернаціоналізації конкурентних стратегій, українські виробники зерна зможуть зайняти хороші позиції на міжнародних ринках, отримати додаткові прибутки та підвищити свою конкурентоспроможність. Це, у свою чергу, сприятиме стабільному розвитку сільського господарства України та загалом позитивно буде відображатись на економіці країни. Але слід зазначити, що сфера сільського господарства постійно покращувалась до настання широкомасштабної війни у 2022 році.

Крім того, активна співпраця з іноземними партнерами дозволить виробникам зерна вивчити передові практики та технології, які можуть бути адаптовані до українських умов. Активна співпраця з іноземними партнерами вже позитивно відзначилась на розглянутій сфері, таким чином було розблоковане Чорне море, а також створені можливості для реекспорту сушою.

У світлі зростання світового попиту на зернові продукти, українські виробники мають відмінні перспективи для зміцнення своїх позицій на

міжнародній арені. При цьому, ефективне використання ресурсів, адаптація до глобальних викликів та реалізація вдалої інтернаціоналізації конкурентних стратегій стануть ключем до успіху українських зернових виробників на міжнародних ринках.

Ефективний розвиток міжнародного підприємництва також залежить від використання сучасних інноваційних методів управління. В контексті глобалізації підвищується значущість обґрунтованого планування економічних процесів та впровадження передових технологій для розробки ефективних методів управління міжнародним бізнесом, які сприяють формуванню організаційної основи вигідної співпраці економічних суб'єктів у міжнародному ринковому середовищі. [74]

Стратегічні кроки та методи контролю міжнародної маркетингової діяльності допомагають досягти успішного розвитку конкурентного бізнесу в динамічному маркетинговому середовищі світового ринку через структурування та систематизацію процесів міжнародного управління, зокрема координацію часу і місця складових міжнародних маркетингових програм. Рівень застосування передових технологій у плануванні міжнародного маркетингу залежить багатьох факторів. Як наприклад, присутність досвіду інтенсивного входження та господарської поведінки економічних суб'єктів у глобальному бізнес-середовищі, структурно-фінансових засобів для застосування світових досягнень у сфері контролінгу, або створення та використання комплексної системи інформаційно-аналітичної та методологічної підтримки під час планування, оцінки та прийняття керівних рішень у різних секторах міжнародного маркетингу, а також потенціалом внутрішнього інноваційного розвитку, який стимулює розробку унікальних та конкурентоспроможних управлінських технологій.

Застосування передових технологій та новаторських підходів до управління міжнародним маркетингом стає визначальним фактором успіху для сучасного глобального бізнесу. Компанії, які здатні адаптуватися до ринкових змін та впроваджувати прогресивні методи в свої керівні процеси, гарантують

стабільне зростання та конкурентні переваги на світовому рівні. Отже, активне пристосування до інтернаціоналізації ринку та фокус на розробці та впровадженні новаторських управлінських технологій будуть визначальними для досягнення успіху в міжнародному підприємстві.

Інтернаціоналізація конкурентних стратегій допомагає українським виробникам зерна отримати ряд переваг, таких як розширення ринку збуту, зниження виробничих витрат, залучення іноземних інвестицій та розподіл ризиків. Однак, вони також стикаються з обмеженнями, які включають бюрократичні та правові перешкоди, низьку якість продукції, нестабільність економічної та політичної ситуації в країні та обмеження, пов'язані з війною росії проти України.

Для подолання цих обмежень, виробники зерна та держава можуть вжити заходів, таких як спрощення правового середовища, підвищення якості продукції, стабілізація політико-економічної ситуації та модернізація логістичної інфраструктури. Забезпечуючи сприятливі умови для інтернаціоналізації конкурентних стратегій, українські виробники зерна зможуть покращити свою позицію на міжнародних ринках, отримати додаткові прибутки та підвищити свою конкурентоспроможність.

У свою чергу, це сприятиме стабільному розвитку сільського господарства України та позитивно відобразиться на економіці країни. Варто відзначити, що перед широкомасштабною війною у 2022 році, сфера сільського господарства постійно покращувалась. Вже був досвід інтенсивного входження економічних суб'єктів у глобальне бізнес-середовище, структурно-фінансові засоби для застосування світових досягнень у сфері контролінгу, а також створення та використання комплексної системи інформаційно-аналітичної та методологічної підтримки під час планування, оцінки та прийняття керівних рішень у різних секторах міжнародного маркетингу. Внутрішній інноваційний розвиток також стимулював розробку унікальних та конкурентоспроможних управлінських технологій.

Отже, інтернаціоналізація конкурентних стратегій українських виробників зерна має значний потенціал для розвитку та збільшення, але потребує врахування та подолання обмежень, пов'язаних з війною, політико-економічною ситуацією та якістю продукції. Вдалим входженням на міжнародні ринки та реалізацією стратегій, спрямованих на подолання викликів, українські виробники зерна можуть забезпечити стабільний розвиток сільського господарства країни, зміцнити своє становище на світовому рівні та поліпшити економічні показники України.

1.3. Особливості конкурентної поведінки в умовах активізації геополітичних протистоянь

Міжнародний ринок зерна відіграє важливу роль у світовій економіці та продовольчій безпеці. Однак у зв'язку з геополітичними протистояннями та нестабільністю на міжнародній арені, конкурентна поведінка на ринку зерна також зазнає значних змін. Слід зазначити що й війна росії проти України внесла значний, навіть катастрофічний дестабілізаційний аспект. У даному розділі будуть досліджені особливості конкурентної поведінки в умовах геополітичних протистоянь на міжнародному ринку зерна.

Перше, що ми розглянемо, це вплив економічних санкцій та торговельних війн: Економічні санкції та торговельні війни можуть обмежити експорт та імпорт зерна між країнами. Це може змусити виробників зерна адаптуватися до нових умов, переглядаючи свої стратегії на ринку, змінюючи торговельні партнерства та зосереджуючись на розвитку альтернативних ринків збуту.

Таким чином, у квітні 2023 року, низка країн, включаючи Польщу та Угорщину ухвалили рішення щодо заборони, але тимчасової, вивозу більшості агропромислових харчових продуктів з України, в тому числі й зерна. [64] Дана заборона була прийнята у зв'язку з побоюванням за власних виробників харчових сільськогосподарських продуктів. Оскільки через війну росії проти України більшість портів нашої країни були вимушено заблоковані через окупацію або ж

воєнну небезпеку; Польща, як один з головних союзників могла б бути основним наземним умовним транспортним хабом усієї можливої аграрної продукції. Таким, через Польщу могло бути транспортування українського зерна до країн близького сходу та Африки. Отже пізніше, керівництво Європейського Союзу переконало Польщу стати головним транзитним вузлом для перевезення українського агропродуктів, що передбачало переміщення продукції через її територію. Також слід зазначити, що зернові культури також вивозяться через Румунію.

Проте замість реекспортування до Єгипту та інших країн які є покупцями українського зерна, польські фірми почали закуповувати недороге українське зерно, внаслідок чого вартість товару значно впала, що викликало невдоволення місцевих аграріїв.

Польська партія «Право і справедливість» (PiS) зазвичай орієнтується на сільське господарство у своїй політиці, і напередодні виборів уряд вирішив відгукнутися на потреби аграріїв, прийнявши рішення про тимчасову заборону імпорту українського зерна, включаючи також інші продукти сільського господарства та мед. Згідно з даними українського уряду, також було заборонено транзит цих товарів до інших країн, а саме Африки та Близького Сходу.

Також слід зазначити, що у квітні того ж року Угорський уряд під керівництвом прем'єр-міністра Віктора Орбана заявив про заборону імпорту українського зерна, враховуючи його негативний вплив на місцевих угорських фермерів. За повідомленням агентства Reuters, Будапешт не уточнив дату введення заборони, але її термін має закінчитися наприкінці червня 2023 року.

Що ж до Словаччини, то станом на 13 квітня 2022 року, уряд країни вже заборонив переробку та продаж українського зерна після виявлення пестициду в одному з вантажів.

За даними «Укрінформ» [65], Сольський раніше повідомляв, що з України до Польщі щомісяця постачалося від 500 тис. до 700 тис. тонн різної сільськогосподарської продукції, зокрема зерно, олія, цукор, яйця, м'ясо та інші продукти.

Проте значна частина цього обсягу йде транзитом до інших країн, зазначив міністр. Але за словами Сольського, близько 150-200 тис. тонн української сільськогосподарської продукції продавали безпосередньо у Польщі. Що може мати негативний вплив на розвиток агропромисловості в країнах-реекспортерів.

Саме тому, на початку квітня Україна погодилася тимчасово зупинити імпорт до Польщі та інших країн пшениці, кукурудзи, ріпаку та соняшнику до нового сезону.

Такі обмеження мають значний негативний вплив на економіку України, оскільки через війну росії проти України, логістичні можливості експорту надзвичайно постраждали.

Також слід розглянути нестабільність цін і світової економіки, а також політичну напруженість, які можуть викликати коливання цін на зерно, що ускладнює прогнозування та планування виробниками та експортерами. Компанії повинні враховувати ці фактори та впроваджувати різні стратегії, такі як хеджування, для зменшення ризиків, пов'язаних з ціновими коливаннями.

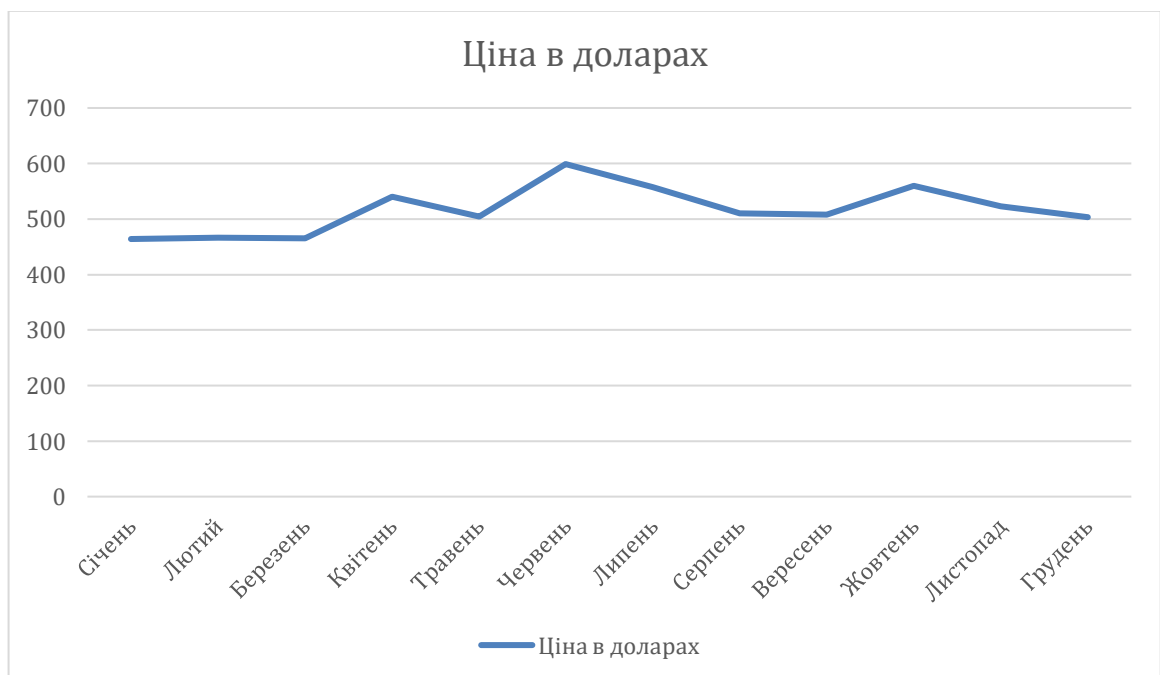


Рис 1.1. Середня ціна українського зерна на експорт протягом 2022 року

Джерело: [65]

Сформувавши діаграму середньої ціни українського зерна на експорт за проміжок 2022 року, можна зазначити, що в цілому є ріст на експортну ціну. Як ми можемо побачити станом на січень 2022 року, ціна була 464 долари, а в кінці року вже 503 долари. Також слід зазначити, що найбільшу вартість ми можемо спостерігати у червні та жовтні, а саме 599 та 560 відповідно. Такі коливання є великими та сягають більше 20% від ціни на початок року, такі цінова коливання можна пояснити війною росії проти України, яка внесла свій значний, можна навіть сказати катастрофічний вплив на формування ціни на зернову продукцію.

У цілому, геополітичні протистояння відіграють важливу роль у формуванні конкурентної поведінки на міжнародному ринку зерна. Ці виклики призводять до адаптації стратегій виробників, зміни логістики та інфраструктури, коливання цін на зерно, а також до розвитку регіонального співробітництва. Відповідно, для успішного ведення бізнесу в умовах геополітичних протистоянь, компанії, що працюють на даному ринку, повинні забезпечити гнучкість своїх стратегій та здатність швидко реагувати на зовнішні виклики.

Висновки до розділу 1

У даному розділі було проведено теоретичний аналіз формування конкурентної стратегії підприємства, включаючи сучасні наукові концепції щодо визначення по поняття «конкурентна стратегія». Було розглянуто інтернаціоналізацію конкурентних стратегій, а також систему планування та формування стратегічного аналізу. Зокрема, було пояснено, що інтернаціоналізація стратегій необхідна для проникнення на міжнародні ринки, забезпечення конкурентних переваг та розвитку підприємства.

Також було розглянуто вплив санкцій на Україну та інші обмеження, з якими стикаються підприємства у процесі інтернаціоналізації своїх стратегій. Це включає політичні, економічні та геополітичні протистояння, що впливають на конкурентну поведінку виробників зерна.

Отже, в даному розділі ми акцентуємо увагу на важливості розуміння теоретичних аспектів формування міжнародної конкурентної стратегії підприємства, а також на аналізі впливу зовнішніх обмежень на успішну реалізацію таких стратегій. Це забезпечує базу для подальшого дослідження практичних аспектів та розробки рекомендацій щодо подолання викликів, пов'язаних з інтернаціоналізацією конкурентних стратегій українських підприємств, зокрема виробників зерна.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ЗЕРНА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

2.1. Світові тенденції розвитку світового зернового ринку

Зернопродукція є одним з ключових елементів економіки України, відіграючи важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки не тільки України, а й інших країн. З огляду на глобальні виклики, такі як зміни клімату, насиченість світових ринків, політичні та економічні нестабільності, розуміння макроекономічних факторів та їхній вплив на формування конкурентної стратегії українських виробників зерна стає надзвичайно актуальним. В даному розділі дослідження ми спробуємо проаналізувати різні аспекти макроекономічного середовища та визначити їх вплив на стратегічні рішення вітчизняних виробників зернових культур. Також слід зазначити, що зерно є однією з основних складових тваринництва, тому країни які не можуть вирощувати даний продукт по географічним, кліматичним чи іншим причинам, можуть розвивати тваринництво базуючись на імпортованому зерні.

Матриця портфельного аналізу, яка була розроблена в 60-х роках ХХ століття Бостонською консультаційною групою, є однією з найвідоміших та найпростіших моделей. Вона дозволяє визначити положення продукту або бізнес-одиниці підприємства на ринку в залежності від двох факторів: відносної частки ринку та темпу його зростання

Відносна частка ринку відображає відношення між часткою ринку, яку займає конкретний продукт або бізнес-одиниця підприємства, і загальним обсягом ринку, на якому вони присутні. Цей показник розміщується на горизонтальній осі і вказує на рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Частка ринку вимірюється за обсягом продукції, який продається лідером даного сегмента. Якщо обсяг продажів підприємства менший, ніж у лідера, його позиція попадає у праву частину матриці (0,1). Якщо обсяг продажів

перевищує обсяг лідера, позиція підприємства позначається на лівій стороні матриці (>1). Горизонтальна вісь матриці змінюється від 0,1 до 1.

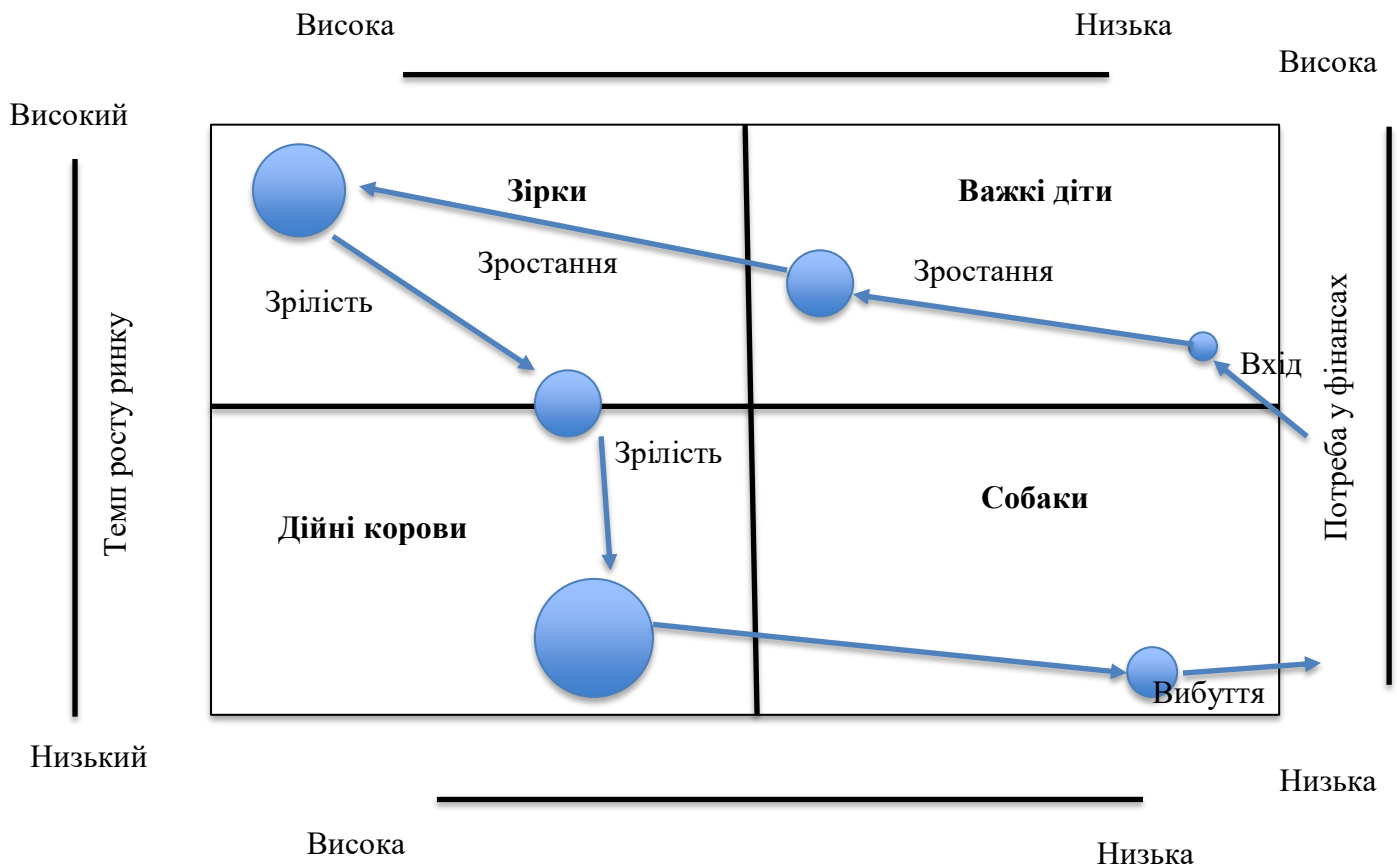


Рис. 2.1. Матриця БКГ «зростання – частка ринку»

Джерело: складено автором на основі [70]

Темп зростання ринку відображає динаміку та щорічний приріст продукції у даній галузі, а також можливості подальшого розширення ринку. Цей показник відображається на вертикальній осі, де він може варіюватись від 0 до 1.

Матриця БКГ є простим інструментом, який базується на доступній інформації та не вимагає значних витрат. Результати, отримані за допомогою цієї моделі, легко інтерпретуються та допомагають у процесі прийняття рішень. За допомогою матриці можна визначити чотири основні позиції бізнесу:

- Висококонкурентний бізнес на швидкозростаючих ринках – ідеальний стан («зірка»).

- Висококонкурентний бізнес на насичених, схильних до застою ринках – стабільне джерело доходу для підприємства («дійна корова»).
- Бізнес, що діє на перспективних ринках, але не має стійких конкурентних позицій – майбутнє бізнесу не визначене («важкі діти»).
- Поєднання слабких конкурентних позицій з ринками, що перебувають у стані застою – («собаки»)

Матриця БКГ широко використовується для аналізу та визначення взаємозв'язаних висновків щодо позиції підприємства та його стратегічних перспектив.

В межах матриці БКГ існують різні стратегії, які можуть бути прийняті:

- **Збільшення частки ринку** – активні заходи для збільшення ринкової позиції підприємства.
- **Збереження частки ринку** – стратегія підтримання стабільної позиції на ринку.
- **«Збирання врожаю»** - максимізація прибутку з продукту або бізнес-одиниці перед його спадом на ринку.
- **Ліквідація бізнесу або відмова від нього** – прийняття рішення про закриття або продаж неперспективного бізнесу і використання звільнених коштів в інших галузях.

Для підприємств, що приймають консервативну позицію, рекомендуються такі стратегії:

- **Зниження витрат** – акцент на ефективному управлінні витратами та униканні розтрат.
- **Скорочення асортименту** – фокус на ключових продуктах або послугах для підвищення ефективності.
- **Концентрація на управлінні потоками платежів** – оптимізація фінансових операцій та забезпечення стабільних грошових потоків.

- **Додатковий захист конкурентоспроможних продуктів** – розробка стратегій для зміцнення конкурентних позицій на ринку.
- **Спроба проникнення на привабливіші ринки** – виявлення нових можливостей для розширення ринкової присутності.

Поведінка підприємства, що займає консервативну позицію, характеризується раціональним підходом і аналітичною спрямованістю. Така політика базується на детальному аналізі наявних ринкових можливостей та обережному використанні їх.

Також слід загадати про матрицю Ансоффа – яка є стратегічним інструментом, який допомагає виробникам аналізувати свої можливості розвитку на ринку. Вона отримала свою назву на честь Ігоря Ансоффа, відомого американського економіста і стратега. Ця матриця допомагає підприємствам визначити потенційні напрямки для розширення бізнесу, враховуючи комбінацію нових існуючих продуктів та ринків. Для українських виробників зерна матриця Ансоффа може бути цінним інструментом для стратегічного планування і прийняття рішень.

Таблиця 2.1

Товар	Ринок		
		Старий	Новий
	Старий	Стратегія відновлення	Стратегія розвитку ринку
Новий	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації «не можна тримати всі яйця в одному кошику»	

Джерело:[70]

Матриця Ансоффа надає українським виробникам зерна важливий огляд їх можливостей розвитку. Аналізуючи чотири можливі комбінації, що враховують нові та існуючі ринки та продукти, виробники можуть визначити оптимальну стратегію для досягнення успіху на ринку зерна. Напрямок розширення бізнесу може бути зосереджений на збільшенні частки ринку на існуючих ринках, введенні нових продуктів на існуючих ринках, розширенні на

нові ринки або розробці нових продуктів для нових ринків. Кожен з цих напрямків має свої переваги та ризики, і виробники повинні ретельно аналізувати свої можливості та ресурси перед прийняттям рішення. Матриця Ансоффа створює основу для стратегічного планування та допомагає виробникам зерна українського ринку зосередитися на оптимальних шляхах розвитку і досягненні стійкого конкурентного переваги.

Надалі ми проаналізуємо модель та матрицю Портера, які є стратегічними інструментами, які пропонують дві ключові концепції для отримання конкурентних переваг та їх альтернатив:

- Вибір цільового ринку в рамках всієї галузі або окремих сегментів.
- Стратегічні переваги, які можуть базуватися на унікальності пропозиції або ціні.
- Матриця аналізує залежність між часткою ринку та рентабельністю на основі аналізу основних конкурентних стратегій: стратегії витрат та стратегії диференціації.

Важливим висновком такого підходу є те, що:

- Компанія з невеликою часткою ринку може досягти комерційного успіху шляхом розробки чітко сконцентрованої стратегії та спрямування своєї діяльності на конкретний сегмент.
- Невелика фірма може мати високу прибутковість, концентруючи свою діяльність на одному цільовому сегменті (ринковій ніші).
- Компанія з середньою часткою ринку може зосередити конкурентні переваги на стратегії витрат або стратегії диференціації виробництва.

Однак, така компанія може страждати від невизначеності та низької рентабельності внаслідок відсутності ефективного та унікального продукту або загальних витратних переваг.

Матриця конкурентних переваг М. Портера

		Стратегічні перевага	
Стратегічна мета	Мультисегментне виробництво	Лідерство за витратами	Диференціація
	Односегментне виробництво (особливий сегмент)	Фокусування	
		На мінімізації витрат	На диференціації пропозиції

Джерело: [70]

Визначення цільового ринку є важливим етапом стратегічного планування, який вимагає детального аналізу ринкових сегментів та вибору оптимальної стратегії. Це дозволяє підприємству сконцентруватись на найбільш перспективних сегментах ринку і отримати конкурентну перевагу.

У результаті аналізу базових конкурентних стратегій – переваг за витратами та переваг диференціації, виробники зерна мають можливість обрати певну стратегію, залежно від своїх ресурсів, конкурентного оточення та потреб споживачів. Стратегії витрат можуть дозволити знизити витрати виробництва та збільшити конкурентоспроможність, тоді як стратегії диференціації можуть створити унікальну пропозицію для споживачів і збільшити вартість продукту.

Взагалі розробка і використання аналітичних підходів передбачає високу ступінь унікальності і різноманітності рішень, оскільки вони враховують безліч факторів та неповторні умови бізнесу. Кожна компанія намагається максимально врахувати фактори успіху і тому обирає найбільш придатні аналітичні методики, а також вдосконалює їх відповідно до своїх цілей розвитку та міжнародного розширення бізнесу.

Також слід зазначити, що внутрішні чинники відіграють ключову роль у формуванні конкурентної стратегії українських виробників зерна, саме тому враховуючи важливість зернової галузі для української економіки та зростаючу

вимогу до адаптації до змінливого макроекономічного середовища, дане дослідження має важливе теоретичне та практичне значення.

Економічні фактори відіграють важливу роль у формуванні конкурентної стратегії будь-якого підприємства, включаючи виробників зерна. Основні економічні показники, такі як ВВП, інфляція, рівень безробіття та валютний курс, безпосередньо або опосередковано впливають на діяльність зернових підприємств, визначаючи їхні можливості та обмеження в контексті глобальної та національної економіки. Тому ми дослідимо вплив різних економічних факторів на стратегічні рішення українських виробників зерна.

ВВП є основним показником економічного зростання країни, який характеризує загальний обсяг товарів та послуг, вироблених протягом певного періоду. Зернова галузь в Україні має значний внесок у ВВП країни, оскільки є одним з основних експортерів та джерелом заробітної плати для значної частини населення. Зростання ВВП може свідчити про розвиток економіки, підвищення попиту на продукцію зернових культур та покращення інфраструктури для виробників зерна.

Згідно з даними Державної служби статистики України, ВВП України зазнав зростання протягом 2017-2021 років [36] але через війну з росією та окупацією територій, ВВП знизився, згідно таблиці 2.1.1.

Таблиця 2.3

Валовий внутрішній продукт України 2017-2022 рр (млн гривень)

Квартал/ Рік	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всього
2017	591 765	664 307	833 640	891 515	2 230 947
2018	706 141	809 938	994 728	1 049 495	3 560 302
2019	820 006	932 459	1 111 962	1 112 771	3 977 198
2020	858 415	879 921	1 173 113	1 319 577	4 231 026
2021	1 019 715	1 182 310	1 512 884	1 735 940	5 450 849
2022	1 089 691	1 026 916	1 449 196	1 625 225	5 191 028

Джерело: [36]

Зростання економіки відбувалось в проміжку 2017-2021 року, однак після початку війни, ВВП суттєво знизився, а з урахуванням інфляції ще значніше, що має значний негативний вплив на зернову галузь. Для покращення можливостей для виробників зерна, необхідне збільшення насамперед внутрішнього попиту на зернові продукти, зростання інвестицій у галузь, а також поліпшення рівня життя населення, що відкриває нові ринки для зернових виробників.

Далі розглянемо інфляцію, яка є процесом збільшення загального рівня цін на товари та послуги в економіці, що може впливати на зернових виробників як з боку виробничих витрат, так і з боку цін на зернові продукти. Отже, створимо таблицю інфляційних показників України для більш детального аналізу.

Таблиця 2.4

Інфляційні показники України в період з 2017-2022 рр

	Лютий	Травень	Серпень	Листопад	Всього
2017	101,0%	101,3%	99,9%	101,2%	113,7%
2018	100,9%	100,0%	100,0%	101,4%	109,8%
2019	100,5	100,7%	99,7%	100,1%	104,1%
2020	99,7%	100,3%	99,8%	101,3%	105,0%
2021	101,0%	101,3%	99,8%	100,8%	110,0%
2022	101,6%	102,7%	101,1%	100,7%	126,6%

Джерело: [37]

Наразі як ми можемо бачити по таблиці, рівень інфляції є динамічним в проміжку з 2017 по 2022 рр. Але високий рівень інфляції, який почався 2022 році через війну росії проти України, на рахуючи значні пошкодження та окупацію, призвів до зниження прибутковості виробників зерна через зростання виробничих витрат, зокрема на добрива, паливо та інші матеріали.

Рівень безробіття є також важливим показником соціально-економічного стану країни, який може впливати на зернових виробників через доступність робочої сили та оплату праці. Високий рівень безробіття може призводити до зменшення внутрішнього попиту на продукцію, через зниження купівельної спроможності населення. З іншого боку, низький рівень безробіття може свідчити

про загальне зростання економіки та підвищення життєвого рівня населення, що може позитивно відбитися на попиті на продукцію виробників зерна. Створимо таблицю рівня безробіття в Україні в проміжку між 2017 по 2021 рік аби більше детально розглянути даний чинник.

Таблиця 2.5

Рівень безробіття в Україні з 2017 по 2021 рр

Рік	Рівень безробіття (%)
2017	9.9
2018	9.1
2019	8.6
2020	9.9
2021	10.3

Джерело: [38]

Проаналізувавши середній річний рівень безробіття в Україні в проміжку з 2017 по 2021 роки, ми можемо зробити висновок, що динаміка здебільшого стабільна, а саме в середньому близько 10%. Це є позитивним індексом, але широкомасштабна війна, яка почалась у 2022 році мала значний негативний вплив на цей показник. Проте, на жаль, станом на 2023 рік немає інформації щодо стану безробіття в Україні, тому ми лише можемо гадати, наскільки катастрофічними були наслідки війни.

Валютний курс відіграє важливу роль для виробників зерна, оскільки більшість зернової продукції України експортується на світові ринки. Флуктуації валютного курсу можуть впливати на конкурентоспроможність зернових продуктів на міжнародних ринках, а також на вартість імпортованих матеріалів та послуг, необхідних для виробництва зерна. Врахування валютних ризиків та грамотне управління ними є важливим аспектом стратегічного планування для зернових виробників. Тому далі ми створимо таблицю валютних курсів гривні до основних валют в проміжку часу 2017-2022 років.

Таблиця 2.6

Валютні курси до основних валют станом на 1 січня в проміжку між 2017 по 2023 рр

Рік/Валюта	Долар до гривні	Долар до Євро
2017	27,3	28,57
2018	28,11	34,28
2019	27,47	31,30
2020	23,4	26,55
2021	28,23	34,78
2022	27,36	32,03
2023	36,72	38,56

Джерело: [39]

Проаналізувавши валютний курс євро та долара до гривні станом на 1 січня в проміжку між 2017 по 2023 рік, можемо зробити висновок, що до 2023 року валютний курс тримався стабільно, а рівень інфляції не перевищував умовної «норми», але з початком широкомасштабної війни росії проти України, ми отримали стрімкий ріст курсу на рівні близько 25%.

Аналіз основних економічних показників, таких як ВВП, інфляція, рівень безробіття та валютний курс, дозволяє визначити їх вплив на формування конкурентної стратегії українських виробників зерна. Зміни у економічному середовищі можуть створювати як можливості, так і виклики для зернових виробників. Для успішного розвитку та забезпечення конкурентних переваг на ринку зернових культур, підприємствам слід гнучко реагувати на зміни економічних показників та відповідно коригувати свої стратегії.

Зокрема, важливо слідкувати за динамікою ВВП та інфляції, адже вони впливають на попит на продукцію зернових культур та вартість виробничих витрат. Рівень безробіття відіграє важливу роль у визначенні доступності робочої сили та оплати праці, а також впливає на купівельну спроможність населення. Валютний курс відіграє ключову роль у визначенні конкурентоспроможності

зернових продуктів на міжнародних ринках, а також вартості імпортованих матеріалів та послуг, необхідних для виробництва зерна.

Політичні фактори відіграють важливу роль у визначенні конкурентоспроможності виробників зерна, оскільки вони стосуються стабільності політичної системи, законодавства в аграрній сфері, податкової політики та державних субсидій. Також розглянемо негативний вплив широкомасштабної війни росії проти України. У цьому підрозділі ми розглянемо вплив цих факторів на конкурентоспроможність виробників зерна в Україні.

Стабільність політичної системи України впливає на інвестиційний клімат в аграрному секторі. Політична стабільність сприяє притоку іноземних інвестицій, розвитку інфраструктури та підтримці довгострокових проектів у сфері зернового виробництва. З іншого боку, політична нестабільність може призводити до зниження інвестицій, зростання ризиків та невизначеності для зернових виробників. Наразі в Україні йде вже другий рік йде війна з росією, через це багато площ та земельних угідь потрапили під окупацію або були надзвичайно пошкоджені. Що ж до аграрної техніки, на жаль, непоодинокі випадки руйнації або викрадення. Тому аграрний сектор економіки постраждав значно.

Законодавство в аграрній сфері в Україні включає в себе ряд законів та нормативних актів, які регулюють виробництво, зберігання, переробку та збут зернових культур. Останніми роками уряд України зробив значний прогрес у модернізації аграрного законодавства, створюючи сприятливіше середовище для розвитку зернового виробництва. Однак, постійне оновлення законодавства та невизначеність щодо майбутнього регулювання можуть створювати виклики для виробників зерна. Але війна мала й тут великий вплив. До прикладу через блокування портів Україна могла втратити близько 1 млрд доларів виручки, але укладання зернової угоди створило можливість продажу зерна та інших агропромислових культур Чорним морем [40].

Також варто згадати про те що через неможливість експорту морем в довоєнному обсязі, багато агропромислових товарів вивозились через

сухопутний кордон з Європою, що призвело до зниження попиту на локальну агропромислову продукцію. Саме тому уряд деяких країн ЄС, а саме Польщі, Болгарії та Угорщини припинили транзит українського зерна та інших агропромислових товарів [41].

Податкова політика України відіграє важливу роль у визначенні конкурентоспроможності виробників зерна, оскільки вона впливає на вартість виробництва та прибутковість підприємств. Україна має спеціальний податковий режим для аграрних підприємств, який передбачає певні пільги та знижки. Зокрема, підприємства аграрного сектору звільнені від сплати податку на прибуток та мають можливість користуватися спрощеною системою оподаткування. Такі податкові пільги сприяють зростанню інвестицій у секторі зернового виробництва та підвищенню його конкурентоспроможності.[42]

Українська влада всілякими методами допомагає аграріям. Таким чином від 22.12.2022 року для підприємств які були ушкоджені або частина яких була окупована дає можливість додаткових пільг, а також звільнення від звітності людей, які отримували допомогу від іноземних благодійних організацій.

Політичні фактори, такі як стабільність політичної системи, законодавство в аграрній сфері, суттєво впливають на формування конкурентної стратегії виробників зерна в Україні. Підприємствам необхідно враховувати ці фактори при формуванні своїх стратегій та прийнятті рішень щодо інвестицій та розвитку. Стабільна політична система та ефективне аграрне законодавство можуть створити сприятливі умови для приваблення інвестицій, технічного модернізації та розвитку вітчизняного зернового виробництва. З іншого боку, політична нестабільність та невизначеність щодо майбутнього регулювання, через війну росії проти України вже створили значні бар'єри створювати бар'єри для розвитку аграрного сектору.

Податкова політика та державні субсидії також відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентних переваг для українських зернових виробників. Пільги та спеціальні податкові режими сприяють зниженню виробничих витрат та підвищенню прибутковості аграрних підприємств. Застосування цільових

державних програм та субсидій може допомогти виробникам зерна розвивати інноваційні технології, підвищувати ефективність виробництва та зміцнювати своє положення на ринку.

Враховуючи вплив політичних факторів на конкурентоспроможність виробників зерна, необхідно слідкувати за розвитком політичної ситуації, законодавчих змін та державної підтримки аграрного сектору, особливо під час війни, коли політичний та економічний стан країни є надзвичайно мінливим. Відповідне адаптування до змін у політичному середовищі та використання можливостей, пов'язаних з податковою політикою та державними програмами, можуть стати ключовими чинниками успіху для українських виробників зерна.

Екологічні фактори стають все більш актуальними для різних секторів економіки, зокрема для аграрного сектору. Виробництво зерна в Україні може суттєво відчувати вплив таких факторів, як кліматичні зміни, родючість ґрунтів, використання природних ресурсів та питання сталого розвитку. Слід також додати, що широкомасштабна війна росії проти України має катастрофічні наслідки на екологічний стан земель, на яких вирощують зерно. Окупація, мінування, воєнні дії – все це погіршує загальний стан екології нашої країни.

Кліматичні зміни можуть впливати на виробництво зерна через зміни в температурі, опадах та забрудненості атмосфери. Зокрема, зміни в режимі опадів можуть викликати затоплення або посуху, що негативно впливає на врожайність зернових культур. Відповідні адаптаційні стратегії можуть включати використання сільськогосподарських технологій, що допомагають забезпечити ефективне зрошення та зменшити втрати від затоплення або посухи. Таким чином, в Україні середня річна температура зросла на 1.5% останні 30 років і буде зростати й надалі, що може призвести до засух та зменшення родючості ґрунтів.

[44]

Ефективне використання природних ресурсів, таких як вода, енергія та мінеральні ресурси, є важливим аспектом сталого розвитку аграрного сектору. Застосування водоощадних технологій, альтернативних джерел енергії та ефективного використання мінеральних добрив може допомогти забезпечити

стале виробництво зерна та зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

Виробники зерна повинні розглядати стратегії сталого розвитку як важливу складову своєї конкурентної стратегії. Це може включати впровадження агроекологічних підходів до виробництва, таких як інтегроване управління шкідниками та хворобами, органічне землеробство, та використання ресурсозберігаючих технологій. Впровадження таких стратегій може підвищити ефективність використання ресурсів, знизити залежність від зовнішніх впливів та покращити якість продукції, що в свою чергу сприятиме конкурентоспроможності виробників зерна на ринку.[45]

Науково-технічні фактори також відіграють вкрай важливу роль у формуванні конкурентної стратегії. Виробники зерна зможуть підвищити ефективність використання ресурсів, знизити залежність від зовнішніх впливів та покращити якість своєї продукції. Це, в свою чергу, сприятиме конкурентоспроможності виробників зерна на внутрішньому та світовому ринках, а також допоможе забезпечити стабільність та сталий розвиток аграрного сектору України в цілому.

2.2. Аналіз мотивацій українських виробників зерна на міжнародних ринках

Вивчення споживчої мотивації є важливою складовою аналізу ринків зерна в країнах Близького Сходу. Таке дослідження дозволяє краще розуміти фактори, що впливають на попит та пропозицію зерна, а також сприяє розвитку ефективних стратегій маркетингу та дистрибуції. У цьому розділі ми зосередимося на розробці пошукових питань та гіпотез, які сприятимуть розумінню споживчої мотивації в країнах Близького Сходу.

Для аналізу мотивації споживачів ми будемо використовувати кількісний метод дослідження. Надалі ми створимо анкету, яка допоможе зібрати додаткові дані про внутрішню та зовнішню економічну діяльність компаній-споживачів

зерна, стосовно зернових продуктів. Для глибокого занурення в питання споживчої мотивації будуть застосовані кількісні методи, такі як опитувальні анкети, що дасть змогу зібрати інформацію про споживчі орієнтації та почуття.

Доцільність проведення такого дослідження полягає у тому, що воно допоможе отримати глибше розуміння про споживчу мотивацію в країнах Близького Сходу, що може мати значний вплив на рішення та стратегії міжнародних та місцевих компаній, що працюють в галузі зернових продуктів. Враховуючи специфічні регіональні особливості, такі як релігійні та культурні особливості для формування конкурентної стратегії українських виробників зерна.

Споживча мотивація є одним з ключових факторів, що впливає на попит та споживання товарів на ринку. Розуміння мотивів та потреб споживачів дозволяє підприємствам та організаціям розробляти ефективні стратегії маркетингу та конкурентної стратегії. Тому надалі, ми зосередимося на аналізі споживчої мотивації зерна в країнах Близького Сходу.

Країни Близького Сходу, будучи важливим регіоном для світового зернового ринку, характеризуються різноманітними культурними, економічними та політичними особливостями. Це створює унікальні умови для вивчення споживчої мотивації та формування попиту на зернові продукти в цьому регіоні.

Надалі, для повноцінного аналізу та створення коректної анкети, яка змогла б зібрати всі необхідні дані, задля коректного аналізу, необхідно провести дослідження в декількох етапах.

В першому етапі, нам необхідно виділити мету нашого анкетування задля того, аби ми змогли влучно використати інформацію задля подальшої обробки та визначення конкурентної стратегії. Отже, наша мета: дослідження мотивацій ймовірних споживачів задля визначення конкурентної стратегії розглянутого підприємства «Нібулон» на міжнародному ринку.

Таблиця 2.7

Пошукові питання, гіпотези та джерела інформації для визначення споживчих мотивацій ймовірних покупців зерна на міжнародному ринку

Пошукові питання	Гіпотези	Джерела інформації
1. Які фактори є вирішальними у виборі постачальника?	Логістичні можливості, ціна, методи обробки зерна при вирощуванні, віддаленість регіону	Джерела вторинної інформації, опитування кінцевих споживачів, опитування експертів.
2. Чи є у вас нагальні проблеми з вашим поточним постачальником зерна?	Так, ні	Опитування кінцевих споживачів
3. Якщо у вас є проблеми з поточним постачальником, які саме проблеми виникають?	Ціна на зерно, ціна на доставку, недотримання термінів доставки, недостатній об'єм виробництва зерна,	Опитування кінцевих споживачів
4. З якими компаніями ви вже співпрацюєте?	Кернел-трейд, COFCO Agri Ukraine, Sierentz Global Merchants, Budge, ADM, Glencore, Louis Dreyfus, ні з ким не співпрацюють	Опитування кінцевих споживачів.
5. Який об'єм закупівлі зерна був в 2022 році?	До 100 тис. тонн, 100-200 тис. тонн, Понад 200 тис. тонн	Опитування кінцевих споживачів.
6. Який об'єм закупівлі зерна планується на замовлення на 2023 рік	До 100 тис. тонн, 100-200 тис. тонн, Понад 200 тис. тонн	Опитування кінцевих споживачів.
7. З яких країн вже імпортуєте зерно?	Китай, Австралія, США, Іспанія, Україна	Джерела вторинної інформації, опитування кінцевих споживачів та експертів.
8. Які методи обробки зерна необхідно уникати?	Амінна сіль, Гербіциди, пестициди, інше	Опитування кінцевих споживачів.
9. Чи у вас власні логістичні потужності, щоб доставляти зерно?	Так, Ні	Опитування кінцевих споживачів.
10. Доставка яким видом транспорту є в пріоритеті?	Морська, залізнична, річкова, автотранспортна	Опитування кінцевих споживачів та експертів.
11. Який строк доставки ви очікуєте від виробника?	Тиждень, 1-2 тижня, до 1 місяця, 1-2 місяця	Опитування кінцевих споживачів.
12. Яким чином ви знаходите нових постачальників?	Реклама в Інтернеті, Реклама в пошукових мережах, Телевізійна реклама, Зовнішня реклама, Рекомендації від партнерів,	Опитування кінцевих споживачів.

Джерело: складено автором

Проаналізувавши нагальні пошукові питання, гіпотези та джерела інформації, можемо зробити висновок, що переважну більшість джерел займає опитування кінцевих споживачів.

Надалі, для того, щоб отримати первинну інформацію, нам необхідно розробити анкету. Характерною особливістю міжнародних маркетингових досліджень є необхідність знаходження та аналізу різних даних, тому оскільки в нашому випадку ми досліджуємо не один, а декілька ринків.

Таблиця 2.8

Розробка пошукових питань задля складання анкети

№	Пошукові питання	№	Питання анкети
1.	Які фактори є вирішальними у виборі постачальника?	1.	Будь ласка, оцініть кожен фактор від 1 до 5, наскільки він є вирішальними для вас у виборі постачальника зерна?
2.	Виявити чи є проблеми з наявним постачальником.	2.	Чи є аспекти, які не дуже задовільняють Вас у наявному постачальнику зерна?
3.	Виявити конкретні проблеми, з якими зустрічається компанія.	3.	Якщо у вас є деякі аспекти, що Вас не задовільняють у постачальнику зерна, вкажіть, будь ласка, які саме це проблеми?
4.	Виявити основні компанії-конкуренти на українському ринку	4.	Чи зустрічались вам рекламні матеріали поданих нижче компаній?
5.	Визначити кількість необхідного зерна в поточному році	5.	Який приблизний об'єм закупівлі зерна був у вашій компанії у 2022 році?
6.	Визначити кількість запланованого придбання зерна в наступному році.	6.	Який приблизний об'єм закупівлі зерна планується на замовлення на 2023 рік?
7.	Визначити країни, з якими співпрацює потенційний клієнт	7.	З яких країн ваша компанія вже експортує зерно? Можна обрати декілька варіантів

Продовження таблиця 2.8.

№	Пошукові питання	№	Питання анкети
8.	Визначити яку саме продукцію пропонувати, та зробити посів з урахуванням наведених корективів	8.	Які методи обробки зерна необхідно уникати?
9.	Визначити чи необхідні власні логістичні потужності	9.	Чи у Вас власні логістичні потужності, щоб доставляти зерно?
10.	Визначити, як саме необхідно доставляти зерно	10.	Яким чином для Вас в пріоритеті доставляти зерно?
11.	Визначити скільки часу клієнт закладає на доставку, що співставити зі своїми потужностями	11.	Який строк доставки Ви очікуєте від виробника?
12.	Визначити, який канал є найбільш ефективним для просування	12.	Яким чином чи на якому майданчику ви чули, чи бачили презентації українських виробників зерна?
13.	Визначити на які потреби буде використовуватись зерно	13.	Яким чином Ви використовуєте зерно?

Джерело: складено автором

Склавши таблицю розробки опитувальних анкет, ми визначили необхідні пошукові питання та їхні відповідники в питаннях в анкеті. Ми будемо складати анкету від імені компанії «Нібулон», аби отримати більш довірливе та цінне наше сприйняття.

Анкета

Вас вітає компанія «Нібулон». Наразі ми проводимо маркетингове дослідження споживчих мотивацій ймовірних покупців задля визначення конкурентної стратегії розглянутого підприємства «Нібулон» на міжнародному ринку.

Ми будемо вам дуже вдячні, якщо ви візьмете участь у нашому дослідженні. Наша компанія, задля заохочення проходження тесту, пропонує унікальну комерційну пропозицію. Завчасно висловлюємо подяку за співпрацю і просимо висловити свою думку з наступних питань.

Необхідну відповідь позначити так: **X**

Відомості про респондента

1. Вкажіть, будь ласка, компанію, яку ви представляєте.

2. Вкажіть, будь ласка, Ваше ім'я та посаду.

3. Вкажіть, будь ласка, вашу електронну пошту або номер телефону.

Основні питання

1. Будь ласка, оцініть кожен фактор від 1 до 5, наскільки він є вирішальними для вас у виборі постачальника зерна?

	Ціна
	Логістичні можливості
	Віддаленість регіону
	Методи обробки зерна

2. Чи є аспекти, які не дуже задовільняють Вас у наявному постачальнику зерна?

	Так
	Ні

3. Якщо у вас є деякі аспекти, що Вас не задовільняють у постачальнику зерна, вкажіть, будь ласка, які саме це проблеми? (Можна обрати декілька варіантів)

	Ціна на зерно
	Ціна доставки
	Метод обробки зерна
	Недостатній об'єм виробництва
	Недотримання строків доставки
	Проблем немає
	Інше

Якщо Ви вказали інше:

4. Чи зустрічались вам рекламні матеріали поданих нижче компаній? (Можна обрати декілька варіантів)

	Кернел-трейд
	COFCO Agri Ukraine
	Sierentz Global Merchants
	Budge, ADM

	Glencore, Louis Dreyfus
	Не зустрічались
	інше

Якщо Ви вказали інше:

5. Який приблизний об'єм закупівлі зерна був у вашій компанії у 2022 році?

	До 100 тис. тонн
	100-200 тис. тонн
	Понад 200 тис. тонн

6. Який приблизний об'єм закупівлі зерна планується на замовлення на 2023 рік?

	До 100 тис. тонн
	100-200 тис. тонн
	Понад 200 тис. тонн

7. З яких країн ваша компанія вже експортує зерно? Можна обрати декілька варіантів.

	Китай
	Австралія
	США
	Іспанія
	Україна
	Інша країна

Якщо Ви вказали інше:

8. Які методи обробки зерна необхідно уникати?

	Амінна сіль
	Гербіциди
	Пестициди
	Неважливо
	Інше

Якщо Ви вказали інше:

9. Чи у Вас власні логістичні потужності, щоб доставляти зерно?

	Так
	Ні

10. Яким чином для Вас в пріоритеті доставляти зерно?

	Морська
	Річкова
	Залізнична
	Автотранспортна

11. Який строк доставки Ви очікуєте від виробника?

	Тиждень
	1-2 тижня
	До 1 місяця
	1-2 місяця

12. Яким чином чи на якому майданчику ви чули, чи бачили презентації українських виробників зерна? (Можна обрати декілька відповідей)

	Реклама в Інтернеті
	Реклама в пошукових мережах
	Телевізійна реклама
	Зовнішня реклама
	Рекомендації від партнерів
	Участь в конференціях
	Вихідний маркетинг

13. Яким чином Ви використовуєте зерно? (Можна обрати декілька варіантів)

	Виробництво хлібобулочних виробів
	Виробництво круп
	Виробництво грубих кормів для тваринництва

	Перепродаж
	Інше

Якщо Ви вказали інше:

Дякуємо вам за проходження анкетування задля визначення рівня попиту на імпорт зерна з України. Ваші відповіді будуть для нас надзвичайно важливими. Завдяки Вам наша компанія «Нібулон» зможе обрати коректну конкурентну стратегію на міжнародному ринку.

Далі перейдемо до перекладу анкети на англійську мову.

Questionnaire

Welcome to the company «Nibulon». We are currently conducting a marketing study of consumer motivations of potential buyers in order to determine the competitive strategy of the Nibulon company in question on the international market.

We will be very grateful if you take part in our research. We thank you in advance for your cooperation and ask you to express your opinion on the following issues.

Mark the required answer as follows: X

Information about the respondent

1. Please enter the company you represent.

2. Please enter your name and position.

3. Please enter your email or phone number.

Basic questions

1. Please rate each factor from 1 to 5, how decisive is it for you in choosing a grain supplier?

	Price
	Logistic possibilities
	Remoteness of the region
	Grain processing methods

2. Are there aspects that you are not very satisfied with your current grain supplier?

	Yes
	No

3. If you have some aspects that you are not satisfied with the grain supplier, please indicate what exactly these problems are?

	The price of grain
	Delivery price
	Grain processing method
	Insufficient volume of production
	Failure to meet delivery deadlines
	There are no problems
	Other

If you specified otherwise:

4. Which companies do you currently cooperate with?

	Kernel trade
	COFCO Agri Ukraine
	Sierentz Global Merchants
	Budge, ADM
	Glencore, Louis Dreyfus
	I do not cooperate with anyone
	Other

If you specified otherwise:

5. What was the volume of grain purchases in your company in 2022?

	Up to 100 thousand tons
	100-200 thousand tons
	More than 200 thousand tons

6. What volume of grain purchases is planned for 2023?

	Up to 100 thousand tons
--	-------------------------

	100-200 thousand tons
	More than 200 thousand tons

7. From which countries does your company already export grain? You can choose several options.

	China
	Australia
	USA
	Spain
	Ukraine
	Other

If you specified otherwise:

8. What grain processing methods should be avoided?

	Amin salt
	Herbicides
	Pesticides
	Does not matter
	Other

If you specified otherwise:

9. Do you have your own logistics capacity to deliver grain?

	Yes
	No

10. Delivery by which mode of transport is the priority?

	by the sea
	by the river
	By rail transport
	By road transport

11. What delivery time do you expect from the manufacturer?

	Week
	1-2 weeks
	Up to 1 month
	1-2 months

12. How do you find new suppliers? You can choose several answers

	Advertising on the Internet
	Advertising in search networks
	Television advertising
	Outdoor advertising
	Recommendations from partners
	Participation in conferences
	Outbound marketing

13. How do you use grain? (You can choose several options)

	Production of bakery products
	Production of cereals
	Production of coarse fodder for livestock
	Resale
	Other

If you specified otherwise:

Thank you for completing the questionnaire to determine the level of demand for grain imports from Ukraine. Your answers will be extremely important for us, so that our company «Nibulon» chooses the correct competitive strategy on the international market.

Отже, під час проведення аналізу було виявлено ряд факторів, що впливають на мотивацію українських виробників зерна на міжнародних ринках. Серед найважливіших факторів можна виділити економічні стимули, такі як ціна на зерно та валютні курси; якість продукції, та торговельні угоди та міжнародні політичні відносини, технологічні можливості та доступ до новітніх технологій, а також розвиток міжнародного ринку зерна та конкуренція з іншими країнами.

Для отримання більш детального розуміння мотивацій українських виробників зерна на міжнародних ринках була розроблена опитувальна анкета. Анкета включає запитання, спрямовані на визначення рівня мотивації виробників, їхні погляди на економічні та технологічні аспекти..

Розроблена опитувальна анкета є цінним інструментом для подальшого дослідження мотивацій українських виробників зерна на міжнародних ринках. Вона дозволить зібрати відповіді від широкого спектру учасників галузі та здійснити більш глибокий аналіз мотиваційних факторів.

2.3. Порівняльна характеристика бізнес середовища «Нібулон» на ринках міжнародної експансії

Даний розділ буде присвячений аналізу можливостей та перспектив міжнародної експансії української аграрної компанії "Нібулон" на ринки Єгипту та Туреччини. Дослідження проводиться на основі порівняльної характеристики бізнес-середовищ двох країн, враховуючи специфіку агропромислових ринків та особливостей компанії "Нібулон".

У цьому розділі ми зосередимося на застосуванні фільтрової моделі для оцінки ризиків та можливостей для розвитку бізнесу «Нібулон» на цих ринках. Фільтрова модель є сучасним інструментом стратегічного аналізу, який допомагає виявляти та систематизувати ключові фактори, що впливають на успіх міжнародної розвитку компанії.

Слід також зазначити, що в цьому підрозділі буде визначено оптимальні ринки для міжнародної експансії компанії «Нібулон», з урахуванням специфіки агропромислового сектору та вимог місцевих ринків. Для досягнення цієї мети ми розглянемо такі аспекти, як економічна стабільність, політична ситуація, законодавчі норми та ринкові можливості кожної країни.

Ще один фактор, який слід зазначити на початку, зерно використовується не тільки для харчових потреб населення, а й для розвитку власного

тваринництва; оскільки така агропромислова культура є однією з основних для виробництва кормів для виробництва м'яса або інших продуктів тваринного походження. Тому для країн Близького Сходу, де клімат не є таким, що підходить для виробництва зерна, все ж є можливість виробляти та надалі експортувати товари агропромисловості, а саме тваринного походження.

Надалі, аби визначити країни, які ми надалі будемо розглядати за допомогою фільтрової моделі в регіоні Близького Сходу, скористаємось інформацією щодо найбільших країн-експортерів українського зерна. Таким чином, станом на 2022 рік, основними експортерами зерна є країни, які вказані на рисунку 2.3.1. [46]



Рис. 2.2. Відсоток імпорту найбільших країн-експортерів українського зерна
Джерело: [46]

Сформувавши рисунок відсотку експорту найбільших країн-імпортерів українського зерна, ми можемо виділити, що найбільшими імпортерами є Румунія та Китай. Але, в даній науковій роботі ми будемо акцентувати увагу саме на країнах Близького Сходу, тому власне ми обрали для аналізу 2 країни з найбільшим імпортом українського зерна на близькому сході, а саме - Туреччина та Єгипет. Ці країни в багатьох культурних аспектах є тотожними, але інші

показники, такі як технологічність, економічний та екологічний стани можуть докорінно відрізнятися.

Ми будемо проводити аналіз цих країн за допомогою фільтрової моделі, аби визначити найбільш привабливий ринок для українського виробника зерна «Ніублон». Сформуємо 1 фільтр аналізу міжнародного маркетингового середовища, аби наявно охарактеризувати кожен фактор. Оцінювання будемо проводити в межах 0–3 балів (де 0 – немає перспектив виходу, а 3 – найбільш привабливий ринок). Слід також зазначити, що інформацію ми будемо брати із таблиць в додатках [1-14].

Таблиця 2.9

Аналіз міжнародного маркетингового середовища Єгипту та Туреччини

Фактори	Потенційні країни імпортери	
	Єгипет	Туреччина
Політико-правові фактори		
1. Рівень оподаткування аграрної промисловості	У Єгипті знижений рівень ПДВ в сільськогосподарському секторі 5%[47] (3)	В Туреччині ПДВ в сільськогосподарському секторі складає 8%.[48] (2)
2. Умови для експорту аграрної продукції з України	Особливих умов для України немає (1)	Подовження нульового імпортного мита для зерна з України до Туреччини [49] (3)
Економічні фактори		
1. Величина імпорту кормових культур, в тому числі зерна	На сьогоднішній день Єгипет знаходяться в 10 найбільших імпортерів зерна у світі[50] (3)	На сьогоднішній день Туреччина знаходяться в 10 найбільших імпортерів зерна у світі [50] (3)
2. Величина експорту товарів тваринного походження	Єгипет займає 88 сходинку в рейтингу найбільших експортерів птиці [53] (1)	Експорт м'яса птиці з Туреччини є високим, та збільшується з кожним роком, станом на 2023 рік країна займає 18 сходинку в рейтингу найбільших експортерів м'яса курки [52] (3)
3. Нестабільність економічної ситуації в країнах	В Єгипті наразі стабільна економічна ситуація і рівень інфляції станом на 2021 рік 5,21% [55] (3)	В Туреччині наразі велика інфляція. Станом на 2021 рік, інфляція складала 19,6% [54] (1)

Демографічні фактори		
1. Динаміка населення розглянутих країн	Населення в Єгипті постійно зростає, таким чином в 2020 році становить 102,7, а в 2017 році – 93,3[56] (3)	Населення в Туреччині постійно зростає, таким чином в 2020 році становить 84.34, а в 2017 році – 81.12 (2)
Природні фактори		
1. Кліматичні особливості регіону	В Єгипті здебільшого тропічний пояс, який характеризується сухістю. (3)	В Туреччині сухий субтропічний клімат, який не підходить для вирощування зерна в природній спосіб (2)
Всього	14	16

Джерело: [Додатки 1-14]

Склавши таблицю 1 фільтру, а саме характеристика міжнародного маркетингового середовища Єгипта та Туреччини, ми можемо зазначити, що ці 2 ринки є привабливими, оскільки ці 2 країни набрали схожу кількість балів, а саме 14 та 16 відповідно. Надалі слід дати характеристику кожного фактора та їхній позитивний чи негативний вплив на попит українського зерна на розглянутих ринках.

Щодо економічних факторів в розглянутих країнах. Отже Єгипет та Туреччина знаходиться в ТОП-10 найбільших імпортерів зерна у світі, це має позитивний вплив на імпорт зерна з України. Оскільки це базується на великому внутрішньому попиті та малих потужностях, або неможливості вирощування зерна в достатній кількості.

Також оскільки зерно є основною складовою для кормів, які використовуються в тваринництві, той факт, що Туреччина та Єгипет займають 18 та 88 сходинку відповідно в рейтингу найбільших експортерів м'яса; даний аспект також позитивно впливає на розширення експорту українського зерна.

Розглядаючи фактор інфляції в розглянутих країнах, а саме Єгипту та Туреччини, то вони станом на 2021 рік мають 5,21% та 19,6% інфляції відповідно. Це фактор значно впливає як на купівельну спроможність населення, так і на економічний стан країни в цілому. Рівень інфляції Туреччини є проблемою оскільки вона є надзвичайно великою, саме тому вона провокує економічну нестабільність.

Розглянуті країни мають різний рівень оподаткування аграрної промисловості. Таким чином, в Єгипті існує знижений рівень ПДВ в сільськогосподарському секторі, а саме 5%. Що ж до Туреччини, ПДВ в аграрному секторі займає близько 8% і це показник є спеціально також знижений саме для харчової сфери. Даний фактор є можливістю для експортного потенціалу українського зерна, оскільки воно використовується не тільки у виробництві продуктів харчування, а для тваринництва, оскільки це є основною кормовою складовою для тваринництва.

Населення в Єгипті та Туреччини постійно зростає. Цей фактор відзначається на збільшення внутрішнього ринку споживання як зерна так і тваринництва

Щодо природних факторів, Єгипет та Туреччина знаходяться в не прийнятному для вирощування зерна географічних зонах, а саме тропічний та субтропічний відповідно. Цей фактор позитивно впливає на розвиток експорту зерна з Україною. Також слід зазначити, що у Єгипті існує проблема з водними ресурсами, оскільки більшість території цієї країни – пустелі. Тому на такому ґрунті майже неможливо вирощувати продукти сільського господарства, а тваринництво вкрай ускладнене. Але в 2020 році, держава розробило нову технологію, яка дозволяє більше економити воду та вирощувати більшу кількість сільськогосподарських продуктів. Це є можливою загрозою, оскільки при покращенні технологій, Єгипет зможе все більше задовольняти власні потреби в харчових продуктах. Що ж до Туреччини, можна зазначити, що в цій країні машинобудування в сфері агропромисловості сильно розвивається, тому власне надалі можна очікувати збільшення частки економіки задіяної в сільському господарстві.

Надалі проаналізуємо галузеві середовища Єгипту та Туреччини, аби дати більш детальну характеристику даних ринків.

Аналіз галузевого середовища Єгипту та Туреччини

Фактори	Ринки	
	Єгипет	Туреччина
Фактор впливу на попит		
1. Кількість туристів в рік млн осіб	12 [69] (1)	51 [68](3)
Фактори впливу на переробку та логістику продукції		
1. Інфраструктура та логістика	Єгипет має розвинуту інфраструктуру для імпорту, переробки та дистрибуції зерна. Однак, існують певні проблеми, пов'язані з ефективністю логістики та транспортування зерна від портів до споживачів, через застарілість обладнання (1)	Туреччина має розвинену транспортну та логістичну інфраструктуру, що сприяє відносно ефективному руху зерна від місць виробництва до споживачів та іспорту (3)
2. Технологічний розвиток	Єгипетський аграрний сектор стикається з обмеженими технологічними можливостями. Водночас, уряд зосереджує зусилля на просуванні технологічного розвитку та модернізації агропромислового сектора, а саме переробка зернових (2)	Туреччина має значні інвестиції в агротехнології та наукові дослідження, що сприяють підвищенню продуктивності та якості у переробці зерна (3)
Всього	4	9

Джерело: складено автором

На основі проведеного аналізу факторів впливу на попит, переробку та логістику продукції на ринках зерна Єгипту та Туреччини, можна зробити наступні висновки:

Ринок Туреччини є більш привабливим для компанії, що розглядає міжнародну експансію на ринках зерна, з огляду на вищий рівень туристичної активності, розвинену інфраструктуру та технологічний розвиток. Туреччина отримала загальний бал 9 у порівнянні з Єгиптом (4 бали).

Єгипет також має потенціал для міжнародної експансії, але компанія повинна враховувати низький рівень туристичної активності та обмежені технологічні можливості в аграрному секторі. Ураховуючи певні проблеми з

логістикою та транспортуванням зерна, компанія повинна детально розглянути можливі ризики.

Загалом, Туреччина виглядає більш привабливою для компанії, що прагне розвивати свою діяльність на міжнародних ринках зерна. Однак, компанії слід ретельно вивчити специфіку обох ринків та адаптувати свою стратегію відповідно до місцевих особливостей та вимог.

Надалі створимо 3 фільтр, а саме таблицю загальних оцінок всіх розглянутих факторів для Єгипту та Туреччини.

Таблиця 2.11

Пріоритетність цільових ринків на основі оцінок

Країна	Загальна оцінка
Єгипет	18
Туреччина	25

Джерело: складено автором

Отже, ми можемо зробити висновок, що ринок Туреччини є більш привабливим для масштабування експорту українських виробників зерна. На першому фільтрі можна відзначити, що макроекономічні та мікроекономічні фактори обох країн є тотожними по впливу на величину імпорту зерна, але на 2 фільтрі виявилось, що Туреччина є більш технологічною та логістично розвиненою країною.

Але хоча й Туреччина є більш привабливим ринком, Єгипет також є привабливим для експорту українського зерна. Саме тому слід зазначити, що в розглянутих країнах існують певні особливості ведення бізнесу, з якими необхідно враховувати при розробці стратегії експансії.

Отже, компанія «Нібулон» повинна ретельно аналізувати специфіку кожного з ринків та пристосовувати свою стратегію до місцевих умов, зокрема, враховуючи конкурентні переваги та недоліки своїх товарів, рівень конкуренції, ризики та можливості для бізнесу в кожній країні.

Висновки до розділу 2

З даного розділу можна зробити висновок, що вивчення макрофакторів та споживацьких інтересів, а також порівняльна характеристика бізнес середовища на міжнародних ринках, є ключовими елементами формування конкурентної стратегії українських виробників зерна.

Важливо враховувати світові тенденції розвитку ринку зерна та вивчати макрофактори, такі як політична, правова, економічна та технологічна ситуація, для ефективного формування конкурентної стратегії.

Для виявлення споживацьких інтересів слід проводити дослідження методами анкетування, що дозволяє зібрати інформацію про те, що важливо для споживачів та як вони оцінюють якість продукції.

Порівняльна характеристика бізнес середовища на міжнародних ринках, таких як Єгипет та Туреччина, також допомогла визначити ключові виклики та можливості для українських виробників зерна, що дозволяє враховувати місцеві особливості та адаптуватися до них.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТЕРА ЗЕРНА «НІБУЛОН»

3.1. Етапи формування конкурентної стратегії українських виробників зерна

У сучасному світі конкуренція на глобальних ринках стає все більш актуальною та важливою для успіху компаній, особливо для таких вітчизняних виробників зерна. Завдяки глобалізації та економічному розвитку, підприємства повинні розробляти та імплементувати ефективні конкурентні стратегії, що дозволять їм забезпечити стабільність та розвиток на довгостроковій перспективі.

У цьому розділі ми розглянемо процес будівництва конкурентної стратегії українських виробників зерна, які будуть розподілені на етапи. Ми опишемо ключові аспекти та інструменти, які можуть бути використані для аналізу ринкової ситуації, а також розглядаємо різні напрямки стратегічного планування та їх реалізації в рамках конкурентної боротьби.

Отже, надалі ми створимо таблицю, яка буде складатись з етапів побудови конкурентної стратегії для українських виробників зерна. Також слід зазначити, що за основу було взято таблицю механізму маркетингового забезпечення міжнародної діяльності О. Л. Каніщенко [74]

Таблиця 3.1

Етапи будівництва конкурентної стратегії українських виробників зерна

1 етап. Аналіз зовнішнього середовища	
Опис	Результати
Вивчення попиту, пропозиції, цін та трендів на ринку зернових культур, аналіз конкурентів та макроекономічних факторів	Отримання інформації про стан ринку, конкурентів, можливості та загрози
2 етап. Аналіз внутрішнього середовища	
Оцінка власних ресурсів, технологій, виробничої бази, якості продукції, виявлення потенційних можливостей та загроз	Виявлення сильних та слабких сторін компанії, можливостей для розвитку

Опис	Результати
3 етап. Визначення конкурентних переваг	
Оцінка інноваційних рішень та спеціалізованої ринкової ніші, які можуть покращити позицію компанії на ринку	Виявлення конкурентних переваг та обрання стратегічного напрямку
4 етап. Вибір конкурентної стратегії	
Розробка та оцінка стратегічних альтернатив, вибір найбільш ефективної стратегії на основі аналізу відповідності	Обрання конкурентної стратегії, яка допоможе компанії досягти своїх цілей
5 етап. Розробка тактичних планів	
Розробка цінової, товарної, комунікаційної та дистрибуційної стратегій на основі вибраної конкурентної стратегії	Визначення тактичних планів, які допоможуть досягти конкурентних переваг на ринку
6 етап. Впровадження конкурентної стратегії	
Реалізація розроблених планів, координація між відділами, забезпечення адекватного фінансування	Виконання планів згідно з вибраною стратегією, покращення показників компанії
7 етап. Моніторинг та контроль	
Відстеження результатів стратегії, виявлення відхилень та проблем, внесення корективів	Адаптація стратегії до змін у ринкових умовах, своєчасне виявлення та вирішення проблем
8 етап. Аналіз результатів	
Оцінка ефективності стратегії, виявлення проблем та можливостей, підготовка звітів про досягнуті результати	Оцінка успіху проведеної стратегії, виявлення можливостей для подальшого розвитку
9 етап. Адаптація конкурентної стратегії	
Внесення змін до стратегії та тактичних планів з урахуванням результатів аналізу результатів	Підвищення гнучкості та ефективності стратегії, забезпечення стабільного зростання компанії

Джерело: складено автором

Ефективна конкурентна стратегія виробників зерна включає декілька ключових етапів, таких як аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення конкурентних переваг, вибір стратегії, розробка тактичних планів, впровадження стратегії, моніторинг і контроль, аналіз результатів та адаптація стратегії.

На кожному з цих етапів, українські виробники зерна вживають дії, які спрямовані на досягнення конкретних результатів. Так, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища допомагає компаніям виявити свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози на ринку. На основі аналізу, виробники

зерна визначають свої конкурентні переваги та обирають стратегію, що дозволить їм досягти своїх цілей.

Реалізація стратегії включає розробку тактичних планів, що допоможуть досягти конкурентних переваг на ринку, та програм підтримки, які сприятимуть залученню нових клієнтів і розширенню ринкової присутності. Впровадження стратегії потребує ретельної координації між відділами компанії та забезпечення потребуючого фінансування, що дозволить досягти покращення показників компанії.

Моніторинг і контроль на етапі впровадження стратегії дозволяють адаптувати її до змін у ринкових умовах, своєчасно виявляти та вирішувати проблеми. Аналіз результатів стратегії допомагає оцінити її успіх та виявити можливості для подальшого розвитку.

З урахуванням аналізу етапів будівництва конкурентної стратегії українських виробників зерна, можна зробити висновок, що важливість правильного визначення конкурентної стратегії та її послідовної реалізації полягає в досягненні стабільного зростання компанії та підвищенні її конкурентоспроможності на глобальному ринку зернових культур. Кожен етап реалізації стратегії відіграє важливу роль в успішності компанії та впливає на загальний результат.

3.2. Оцінювання ефективності міжнародної конкурентної стратегії компанії «Нібулон»

У сучасному світі глобалізації та розвитку міжнародного бізнесу, компанії постійно зіштовхуються з необхідністю конкурувати на глобальному ринку. Однією з таких компаній є український аграрний гігант «Нібулон». Здійснюючи масштабні міжнародні операції, дана компанія має враховувати складність міжнародної конкуренції, а також постійно відстежувати та оцінювати ефективність своєї міжнародної конкурентної стратегії.

Компанія «Нібулон» є одним з провідних виробників агропромислових продуктів, і в тому числі зерна в Україні. Заснована у 1991 році, компанія на сьогодні є одним з найбільших експортерів зерна та олійних культур з України. Відома своїм інноваційним підходом, «Нібулон» просувається на ринку за допомогою використання сучасних технологій та розробки власних інфраструктурних рішень, як наприклад флоту. В даній частині магістерської роботи, ми здійснимо аналіз економічної діяльності компанії «Нібулон» та її вплив на український ринок зерна. [63]

Оцінювання ефективності міжнародної конкурентної стратегії компанії «Нібулон» вимагає зібрання та аналізу даних, пов'язаних з цими показниками. Інтеграція цих показників дозволить зробити комплексну оцінку ефективності стратегії та визначити її сильні та слабкі сторони. Такий аналіз буде корисним для вдосконалення конкурентної стратегії компанії та прийняття обґрунтованих рішень для досягнення успіху на міжнародному ринку.

Надалі ми використаємо SPACE-аналіз для визначення ефективності міжнародної конкурентної стратегії українського виробника зерна «Нібулон». Цей аналіз дозволяє чітко обрати відповідну стратегію для подальшого розвитку організації. Для проведення SPACE-аналізу використовуються наступні групи показників: фінансова сила (ФС), конкурентна перевага (КП), привабливість сектора (ПС) та стабільність сектора (СТ). [86]

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE для українського виробника зерна «Нібулон» наведено в таблиці нижче, де враховані ваги критеріїв та їх оцінки. Ця таблиця відображає комплексну оцінку простору стратегій для компанії «Нібулон» і допомагає визначити оптимальну конкурентну стратегію для подальшого розвитку.

Оцінка конкурентної переваги українського виробника зерна «Нібулон» здійснювалась на основі таких критеріїв: імідж підприємства, структура асортименту продукції, рівень якості продукції, ціна реалізації та наявність кваліфікованих керівників.

Для оцінки привабливості сектора, в якому діє компанія, використовувалися наступні критерії: рівень конкуренції, стабільність прибутків, загальна привабливість галузі, застосування продукції даної галузі в інших секторах економіки та можливість розширення діяльності.

SPACE-аналіз дозволяє зрозуміти поточне положення компанії «Нібулон» в контексті її фінансової сили, конкурентної переваги, привабливості та стабільності сектора. Зважена оцінка цих критеріїв допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також визначити потенційні можливості та загрози.

Формулювання критеріїв та їх оцінка проводилися за допомогою методу експертних оцінок. Для оцінки фінансової сили компанії використовувалися такі критерії, як рентабельність продажів, платоспроможність, наявність фінансових ресурсів, витратність (сума витрат на 1 грн чистого доходу) та рентабельність вкладеного капіталу.

Таблиця 3.2

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE для українського виробника зерна «Нібулон»

Фінансова сила (ФС)				Стабільність середовища (СТ)			
Фактори	Оцінка (1-10)	Вага	Сума балів	Фактори	Оцінка (1-10)	Вага	Сума балів
Повернення на інвестицію з продажу	3	0,15	0,45	Вплив НТП на розвиток галузі	7	0,2	1,4
Фінансова здатність	8	0,25	2,0	Темпи економічного зростання України	4	0,15	0,6
Фінансовий потенціал	7	0,25	1,75	Нестабільність попиту	5	0,25	1,25
Витрати на виробництво	4	0,2	0,8	Консолідація партнерських відносин	7	0,25	1,75
Віддача вкладеного капіталу	5	0,15	0,75	Вплив влади на дану сферу	3	0,15	0,45
Всього		2	5,75	Всього		1	5,45

Продовження таблиці 3.2

Конкурентна перевага (КП)				Привабливість сектора (ПС)			
Фактори	Оцінка (1-10)	Вага	Сума балів	Фактори	Оцінка (1-10)	Вага	Сума балів
Репутація компанії	8	0,2	1,6	Ступінь конкурентності	6	0,25	1,5
Конфігурація продуктового портфеля	6	0,1	0,6	Стабільність прибутку	6	0,25	1,5
Якість виробництва продуктів	4	0,3	1,2	Ступінь привабливості галузі	6	0,1	0,6
Професійний керівний склад	6	0,1	0,6	Використання продукції галузі в інших сферах економіки	5	0,25	1,25
Вартість реалізації	9	0,3	2,7	Потенціал для масштабування діяльності	5	0,15	0,75
Всього		1	6,7	Всього		1	5,6

Джерело: складено автором на основі [86]

Для оцінки стійкості галузі, в якій діє компанія «Нібулон», ми вибрали низку критеріїв, включаючи темпи економічного зростання країни, стабільність попиту, вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі, рівень впливу держави на галузь та стабільність партнерських зв'язків. Але слід зауважити, що дані які є в таблиці станом на 2021 рік, тобто до початку широкомасштабної війни росії проти України.

Надалі знайдемо координати точки, яка визначає вектор конкурентної стратегії для розглянутої компанії:

$$X = \text{ПС} - \text{КП} = 5,6 - 6,7 = -1,1;$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СТ} = 5,75 - 5,45 = 0,3.$$

Таким чином, координати точки, за якою будується вектор стратегії, знаходяться в верхньому лівому квадранті. З'єднавши цю точку з початком координат, ми отримуємо вектор, що вказує на вид конкурентної стратегії.

Отже, згідно з побудованою матрицею SPACE-аналізу, український виробник зерна «Нібулон» знаходиться в консервативній позиції. Цей стан часто

спостерігається на стабільному ринку з низькими темпами зростання. Зниження попиту при низькому темпі ринкового зростання призводить до посилення конкуренції серед учасників ринку. У такому випадку основний акцент повинен бути зроблений на фінансовій стійкості підприємства, а критичним фактором є конкурентоспроможність його продукції.

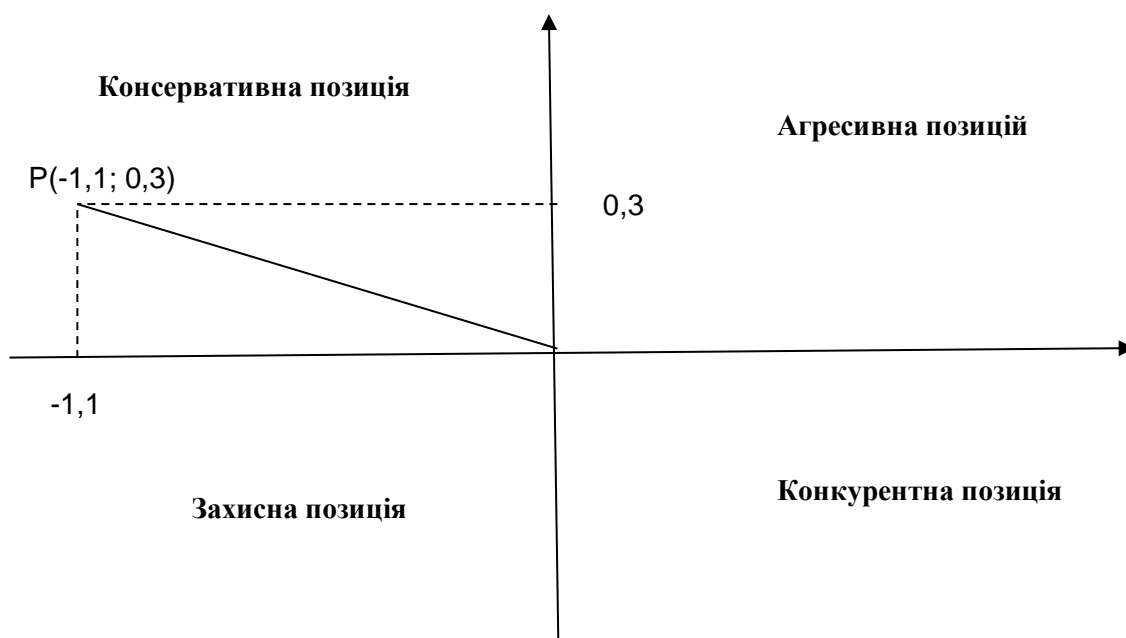


Рис. 3.1. Вектор конкурентної стратегії за методом SPACE

Джерело: складено автором

В результаті проведення SPACE-аналізу, можна зробити висновок, що українських виробник зерна «Нібулон» займає консервативну позицію на ринку. Головними пріоритетами підприємства є зменшення непродуктивних витрат, оптимізація управління грошовими потоками та пошук нових ринків збуту для своєї продукції.

У сучасному світі, зі швидким розвитком глобальних ринків та змінами умов конкуренції, підприємства відчувають великий тиск, спричинений необхідністю адаптації до зовнішнього та внутрішнього середовища. В таких умовах важливо ретельно проаналізувати сильні та слабкі сторони компанії, а

також можливості та загрози, які виникають у процесі її функціонування. Одним з найбільш ефективних інструментів для виявлення та оцінки цих чинників є SWOT-аналіз.

Надалі, ми зосередимося на створенні SWOT-аналізу для українського виробника зерна «Нібулон». Дана компанія є одним з провідних підприємств агропромислового сектора України, яке спеціалізується на виробництві, зберіганні та експорті зернових та олійних культур. Враховуючи її значення для національної економіки та міжнародної торгівлі, проведення SWOT-аналізу «Нібулон» допоможе виявити ключові чинники успіху, визначити потенційні проблеми та ризики, а також розробити стратегію розвитку та конкурентоспроможності компанії.

Таблиця 3.3

SWOT аналіз компанії «Нібулон»

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> • Великий обсяг виробництва та різноманітність продукції, що дозволяє задовольнити потреби різних сегментів ринку. • Висока якість продукції, що відповідає міжнародним стандартам. • Розвинена логістична мережа, що забезпечує швидку та ефективну доставку продукції до клієнтів. • Наявність власної інфраструктури для зберігання зерна та переробки зернових культур. • Позитивний імідж та репутація на внутрішньому та міжнародному ринках. • Співпраця з міжнародними партнерами та експортна орієнтація компанії. • Інноваційні підходи до виробництва та впровадження нових технологій. 	<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток нових ринків збуту в регіонах Азії, Африки та Латинської Америки. • Розширення асортименту продукції, включаючи органічні продукти та продукти з доданою вартістю. • Співпраця з міжнародними організаціями та державними установами для підтримки розвитку аграрного сектору та забезпечення стабільності виробництва. • Впровадження енергоефективних технологій та відновлення альтернативних джерел енергії, що дозволить знизити екологічний вплив виробництва та оптимізувати витрати на енергоресурси. • Підвищення рівня автоматизації та впровадження передових технологій для підвищення продуктивності та ефективності виробничих процесів. • Розвиток системи навчання та підготовки кадрів, кваліфіковану робочу силу для компанії.

Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Залежність від кліматичних умов та сезонності виробництва. • Висока залежність від світових цін на зернові культури та коливань курсу національної валюти. • Обмежені можливості для розширення внутрішнього ринку через високу конкуренцію. • Катастрофічні наслідки війни росії проти України, які призвели до надзвичайних збитків 	<ul style="list-style-type: none"> • Політична нестабільність через війни росії проти України, що мати ще більші негативні аспекти на виробництві та розвитку компанії. • Зростання світової конкуренції в галузі зернових культур та зниження світових цін на зернові. • Зміни у регулятивному середовищі та внутрішній законодавчій базі, які можуть вплинути на бізнес-процеси компанії. • Зростання вимог до екологічності виробництва та дотримання стандартів з охорони довкілля на міжнародних ринках. • Нестабільність економіки та коливання курсу гривні, що можуть вплинути на вартість експортних операцій та прибутковість компанії. • Поява нових технологій та інноваційних рішень на ринку зернових культур, що можуть призвести до перекладу акцентів у попиті споживачів.

Джерело: Складено автором

Отже, SWOT-аналіз виробника зерна «Нібулон» показує, що компанія має відмінні перспективи для розвитку та зміцнення своєї конкурентної позиції на світовому ринку зернових. Водночас, для успішного здійснення своїх стратегічних цілей компанії необхідно враховувати потенційні катастрофічні загрози та наслідки, які спричинила широкомасштабна війна росії проти України, що можуть негативно вплинути на її діяльність. Використання можливостей та мінімізація впливу загроз допоможуть «Нібулон» збільшити свій вплив на ринку та забезпечити стабільний розвиток.

Отже, український виробник зерна «Нібулон» відіграє важливу роль у забезпеченні зростання валютних надходжень до української економіки та покращенні торговельного балансу. Компанія також сприяє розвитку

сільськогосподарського сектора України, забезпечуючи зберігання та експорт вітчизняної продукції на світовий ринок.

В майбутньому даний виробник зерна має потенціал для відновлення та подальшого розвитку своєї діяльності через великий власний флот та капіталізацію. Війна внесла свої катастрофічні наслідки в діяльність розглянутого підприємства, але після закінчення війни, будуть продовжені інвестиції в інфраструктуру, технології та відкриття нових ринків – все це може сприяти зміцненню позицій компанії та зростанню економіки України.

Оцінювання ефективності міжнародної конкурентної стратегії є важливим інструментом управління компанією, який допомагає керівництву виявляти та коригувати слабкі сторони, а також використовувати власні переваги для покращення позицій на ринку.

Надалі ми також розглянемо підхід до оцінювання ефективності міжнародної конкурентної стратегії компанії «Нібулон», зосереджуючись на системі показників Каплана-Нортон, відомої як «Збалансована система показників» (BSC). Застосування цього підходу дозволить наочно представити результати компанії в різних сферах діяльності та оцінити взаємозв'язок між ними.

Система показників Каплана-Нортон базується на чотирьох основних аспектах діяльності організації: фінансовому, клієнтському, внутрішньому та інші. Ці аспекти надають можливість оцінити ефективність міжнародної конкурентної стратегії компанії «Нібулон» з різних точок зору, враховуючи різні інтереси стейкхолдерів.

- **Фінансовий аспект** - вимірює економічну ефективність міжнародної стратегії, зокрема прибутковість, рентабельність, вартість для акціонерів, рівень заборгованості та інші ключові фінансові показники. Ці показники допомагають керівництву компанії відстежувати, чи досягаються фінансові цілі, встановлені в рамках міжнародної стратегії.

- **Клієнтський аспект** - фокусується на задоволенні потреб клієнтів, розширенні ринкової частки та покращенні позиціонування бренду. Оцінка цього аспекту передбачає вивчення таких показників, як лояльність клієнтів, якість товарів та послуг, час доставки тощо.
- **Внутрішній аспект** - аналізує внутрішні процеси компанії та їх ефективність, зокрема оптимізацію виробництва, логістику, управління якістю, інноваційність та інші ключові процеси, які впливають на конкурентоспроможність компанії.
- **Навчання та розвиток** - розглядає розвиток корпоративної культури, залучення та збереження талановитого персоналу, підвищення рівня мотивації та компетенцій співробітників, які є ключовими факторами успіху міжнародної конкурентної стратегії.

Вивчення цих чотирьох аспектів допоможе оцінити ефективність міжнародної конкурентної стратегії компанії «Нібулон». та виявити можливі проблеми та покращення. Також слід зазначити, що проведення такого аналізу на регулярній основі дозволить компанії підтримувати свою конкурентоспроможність на міжнародному рівні, а також реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та вимогах ринку. [70]

Отже, надалі ми розглянемо кожен показник Каплана-Нортон, аби охарактеризувати ефективність міжнародної конкурентної стратегії українського виробника зерна «Нібулон». Також слід зазначити, що дані будуть братися станом на 2021 рік, оскільки у 2022 році росія почала широкомасштабну війну проти нашої країни, тому розглянутий виробник зерна, заради безпеки своїх працівників та майна не викладає у загальний доступ фінансовий звіт за 2022 рік.

1. Фінансовий аспект. Чистий дохід компанії «Нібулон», станом на 2021 рік становив 40 606 579 гривень, на противагу 2020 року, де було 25 840 227 гривень[71]. Ми можемо зробити висновок, що компанія розвивається швидкими темпами, де лише за 1 рік роботи, рівень чистого доходу зріс на 15 млн гривень. Також слід зазначити, що станом на кінець 2021 року, а саме 31 грудня, відсоткові

позики та кредити за плаваючою ставкою становили 4 495 056 тис гривень, на противагу станом на кінець 2020 року становило 5 536 389. Це є також позитивним індикатором правильного розвитку компанії.

Також варто додати, що станом на дату затвердження фінансових звітностей основні засоби компанії «Нібулон» балансовою вартістю 1 923 823 тис. грн., запаси в сумі 256 383 тис. грн. та біологічні активи в сумі 108 055 тис. грн., з відповідними активами з права користування в сумі 172 319 тис. грн. знаходились територіях, які були або є окуповані, а саме Луганської, Харківської, Херсонської та Запорізької областей.[70]

2. Клієнтський аспект. Зазвичай ключовим напрямом розвитку ринку продажу та важливим джерелом збільшення об'ємів вивезення кукурудзи є та залишається Південно-Східна Азія. У цьому маркетинговому році лише до Китаю з України було надіслано 8,4 мільйона тонн кукурудзи, що на 345% вище, ніж показник минулого сезону. Питома вага Китаю у портфелі експорту «Нібулон» у 2020/21 МР досягла 65%, на 30% вище, ніж минулого року, що стало можливим завдяки гнучкості та швидкому пристосуванню до ринкових умов, оскільки якість продукції завжди була і залишається головним активом даного українського виробника зерна та істотною конкурентною перевагою. Також слід зазначити, що відправлено до Китаю було 70% українського ячменю. В цілому частка розглянутої компанії у вивезенні українського ячменю становить 13%. Що стосується ріпаку та сорго, то в основному всі об'єми цих культур були експортовані до країн Європейського Союзу. Компанії вдалося розпочати співпрацю з Великою Британією щодо відвантаження ріпаку та вперше з 2015 року «Нібулон» відправив партію сорго до Ізраїлю. В загальному експорті сорго країни у сезоні 2020/21 частка компанії склала 19%.[72] Також слід зазначити, що географічний охоплення імпорту компанії розглянутої компанії у 2020/21 МР включав 19 держав: Болгарія, Велика Британія, Данія, Естонія, Італія, Китай, Латвія, Литва, Нідерланди, Німеччина, Норвегія, Польща, Румунія, Туреччина, Фінляндія, Франція, Чехія, Хорватія та Швеція. Та компанія не збирається зупинятися. [72]

3. Внутрішній аспект. Компанія постійно впроваджує нові технології як в логістику та для виробництва агропромислових продуктів. Таким чином за прямими договорами було куплено високоякісне устаткування від провідних світових виробників для планового оновлення вантажного терміналу в Миколаєві: NEUERO Industrietechnik fur Forderanlagen GmbH (Німеччина), MORILLON SAS (Франція), SCAFCO (США), Cimbria Unigrain A/S (Данія) та інші. В результаті потужне модернізування матеріально-технічної бази поліпшило процес циркуляції зерна і збільшило ефективність прийому та відправлення сільськогосподарської продукції на експорт.

Для забезпечення будівництва судів комплектуючим устаткуванням та матеріалами продовжено співпрацю з провідними світовими виробниками морського обладнання: ZF Marine Krimpen b.v. (Нідерланди), Danfoss Fire Safety A/S (Данія), WISKA Hoppmann GmbH (Німеччина), FAK-ARMATUREN GMBH (Німеччина), MIDIF S.A.R.L. (Франція), DMT MARINE EQUIPMENT S.A. (Румунія), FAMOR S.A. (Польща), LANEX a.s. (Чехія), KARTALLAR BOYA VE KIMYA SANAYI TIC. LTD. STI (Туреччина) та інші. Станом на 2021 рік, вперше укладено угоду з Zeppelin Power Systems GmbH & Co. KG (Німеччина) щодо поставки основних та допоміжних дизельних моторів, системи зовнішнього пожежогасіння та гребних гвинтів. [73]

2. Навчання та розвиток. За словами генерального директора Олексія Вадатурського, компанія «Нібулон» постійно розвивається у чисельному і якісному відношенні. Компанія щорічно, відповідно до статусу лідера національного аграрного ринку, ставить перед собою все більш амбітні завдання. Основою для досягнення цілей є відточування управлінських процесів. Тому важливим етапом у цьому є початок фазового впровадження корпоративної системи управління «IT-Enterprise».

Реалізація ERP-системи «IT-Enterprise» в рамках розглянутої компанії передбачає поступове вдосконалення управління в основних галузях економічної та виробничої діяльності. Це допоможе зменшити витрати, оновити бізнес-процеси та підвищити ефективність роботи компанії в цілому.

Аналізуючи основні аспекти компанії «Нібулон» за Капланом-Нортоном, можна відзначити декілька ключових моментів. По-перше, компанія продемонструвала істотний ріст чистого доходу у 2021 році, що свідчить про успішний розвиток та позитивну динаміку. По-друге, «Нібулон» активно працює на міжнародному ринку, успішно забезпечуючи експорт агропромислових продуктів, особливо в країни Близького Сходу. Компанія вміє гнучко пристосовуватися до ринкових умов та підтримує високу якість продукції.

Також слід зазначити, що компанія фокусується на впровадженні нових технологій та модернізації виробництва, співпрацюючи з провідними світовими виробниками. Це дозволяє поліпшити ефективність роботи та забезпечує сталий розвиток бізнесу. А впровадження ERP-системи «IT-Enterprise» сприяє оптимізації бізнес-процесів та забезпеченню кращого управління компанією, що в подальшому призведе до зниження витрат та підвищення ефективності.

Таким чином, компанія «Нібулон» успішно розвивається, показуючи значний ріст доходів та активно розширюючи свою міжнародну присутність. Впровадження нових технологій та сучасних підходів до управління дозволяють компанії конкурувати на світовому рівні та працювати на розвиток української агропромисловості. Саме тому станом на 2021 рік можна оцінити конкурентну стратегію та підприємницьку діяльність компанії на дуже високому рівні. Але варто сказати, що широкомасштабне вторгнення росії проти України призвело до катастрофічних наслідків, оскільки велика частина території була окупована, замінована або пошкоджена. Саме тому подальший розвиток компанії та створення міжнародної конкурентної стратегії треба робити з огляду на відновлення посівних земель та закупку нового обладнання.

Українське підприємство «Нібулон» вирощує та експортує ряд зернових та олійних культур, таких як пшениця, ячмінь, кукурудза, рапс, соняшник та інші. Компанія забезпечує високий рівень якості продукції, завдяки використанню передових агротехнік та технологій.

Аналіз експортної діяльності «Нібулон» свідчить про стабільний розвиток компанії та зростання її доходів. За останні роки було спостережено зростання

обороту та прибутку компанії, що свідчить про успішну стратегію розвитку та активне охоплення ринку. Але широкомасштабна війна росії проти України в 2022 році призвела до катастрофічних наслідків. Через окупацію, руйнування, мінування територій, нестабільність економічної ситуації - агропромислові компанії, в тому числі «Нібулон» потерпають найбільше.

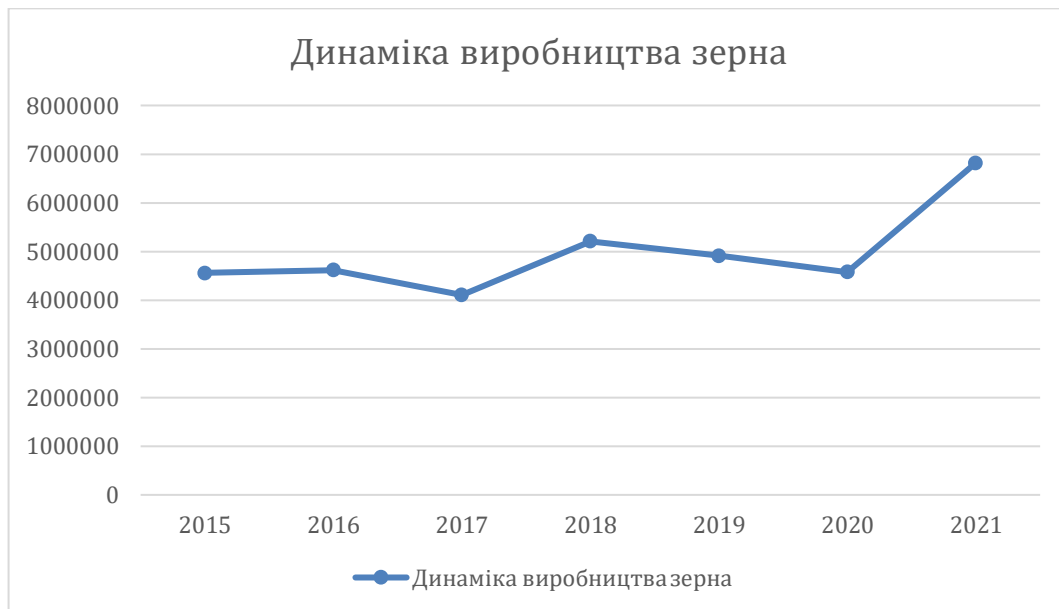


Рис 3.2. Динаміка виробництва зерна «Нібулон» (тис тон)

Джерело: [63]

Як видно на графіку, український виробник зерна «Нібулон» постійно нарощує темпи виробництва. Це свідчить про вдалу технологізацію виробництва та масштабування бізнесу.

«Нібулон» активно інвестує в розвиток своєї інфраструктури, зокрема в будівництво терміналів, зерносховищ та інших логістичних об'єктів. Це дозволяє компанії забезпечити ефективне зберігання та транспортування зерна, а також покращити якість послуг для клієнтів.

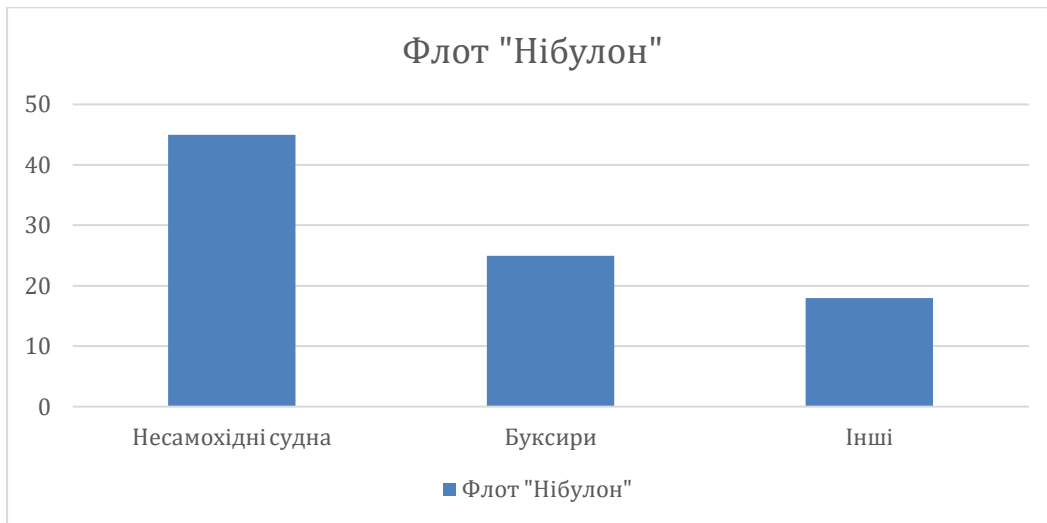


Рис 3.3. Кількість флоту судноплавної компанії «Нібулон»

Джерело: [63]

Таким чином, в компанії «Нібулон» є близько 45 несамохідних судна, 25 буксирів та більше 15 одиниць іншої річкової техніки. Саме тому даний виробник зерна майже повністю покриває свої потреби у внутрішній логістиці.

Аналіз економічної діяльності українського виробника зерна «Нібулон» показав, що компанія є успішним та стабільним гравцем на ринку зернових культур України. Завдяки використанню інноваційних технологій та розвитку власної інфраструктури, компанія зміцнює свою конкурентоспроможність та забезпечує стабільне зростання своїх доходів.

Також варто зазначити, експорт зернових культур є одним з основних джерел валютних надходжень для української економіки. «Нібулон» як один з провідних експортерів регулярно сприяє зростанню експорту та покращенню торговельного балансу України.

Українські аграрії надзвичайно потерпають від широкомасштабної війни росії проти України. Але на жаль, конкретної інформації про ушкодження та інших фінансових негативних чинників майже немає. Оскільки компанія не розповсюджує таку чутливу інформацію для забезпечення безпеки персоналу на окупованих територіях. [26]



Рис. 3.4. Загальне виробництво зерна компанії «Нібулон» по регіонах 2021 р (тис тонн)

Джерело: [63]

Сформувавши діаграму загального виробництва зерна по регіонах станом на 2021 рік компанії «Нібулон», ми можемо незначно спрогнозувати величину втрат. Таким чином, Херсонська, Миколаївська, Луганська, Запорізька та Київська були повністю або частково окуповані, тому в таких регіонах виробництво зерна було або неможливе, або надзвичайно ускладнене. Отже, можна припустити, що компанія отримала найбільше збитків саме в цих областях.

Отож, аби визначити коректну конкурентну стратегію, необхідно визначити мету маркетингової діяльності та розробити стратегії для досягнення цих цілей. З проведеного аналізу в даному підрозділі, ми можемо зробити висновок, що основними цілями маркетингової діяльності компанії «Нібулон» є:

- забезпечення виживання аграрного підприємства в умовах кризи;
- швидка адаптація маркетингової діяльності та системи управління аграрним підприємством до змінних зовнішніх і внутрішніх економічних умов.

Для досягнення першої мети потрібно виконувати такі завдання:

- активна участь в державних програмах розвитку та виробництва товарів і надання послуг, участь у грантах, які фінансуються за рахунок державного бюджету;
- постійний пошук замовників для продовольчої продукції;
- поступове припинення діяльності малоефективних підгалузей аграрного сектору;
- просування продовольчої продукції, що виробляється підприємством;
- активний розвиток комерційної діяльності, включаючи оренду майна та придбання та збут продукції інших виробників;
- зниження витрат на виробництво та реалізацію сільськогосподарської продукції.

Таким чином, успіх аграрного підприємства «Нібулон» в значній мірі залежить від ефективності його взаємодії зі споживачами. Високоякісна конкурентна стратегія, що правильно реалізована, надає підприємству значну перевагу, проявляючись у збільшенні конкурентоспроможності підприємства і його продукції, зниженні чутливості споживачів до ціни та полегшенні доступу до фінансових, інформаційних і робочих ресурсів.

3.3. Особливості реалізації міжнародних конкурентних стратегій українських виробників зерна під час війни

У сучасному світі виробництво зерна є однією з найбільш важливих галузей сільського господарства. Зерно є основним джерелом харчових продуктів для людства, тому важливо забезпечити його виробництво в достатній кількості та якості. Однак, на сьогоднішній день, галузь виробництва зерна в Україні зазнає великих змін не тільки через швидкий технологічний прогрес, зміни в кліматичних умовах, збільшення конкуренції; а й через широкомасштабну війну росії проти України. Наслідки війни наразі, на жаль, є катастрофічними, оскільки великі площі земель пошкодженні або знаходяться під окупацією.

Українські агропромислові виробники є важливим ланцюжком глобальної економіки, адже їхні продукти допомагають світу досягати цілей сталого розвитку. Згідно з дослідженням, проведеним Київською школою економіки, внесок українських агропромислових виробників у світову економіку надзвичайно великий: більше 400 мільйонів людей залежать від імпорту зерна з нашої країни. [26].

Статистика свідчить про те, що у ряді країн спостерігається високий рівень бідності та недоїдання. Це стосується Єгипту, Ємену, Індонезії, Бангладеш, Ефіопії, Лівії та Пакистану. Велика кількість населення цих країн страждає від голоду та має обмежений доступ до продовольства. Через це, постачання зерна та інших агропромислових продуктів відіграє велику роль не лише для України, але й для світової спільноти, оскільки воно сприяє підтримці продовольчої безпеки та боротьбі з голодом у різних країнах. [28] Саме тому постачання зерна та інших агропромислових продуктів є вкрай важливим не тільки для України, а й для світу.

Міністерство агрополітики та продовольства інформує, що станом на 12 травня 2022 року, у зв'язку з війною з росією, українські сільськогосподарські виробники відзначають відставання у зоні посівів на 20-30% (залежно від сільськогосподарської культури). У минулому році було засіяно 17 гектарів, тоді як у цьому році передбачається посівна площа – 14,129 гектарів. [27] Збитки від військових дій у сфері агрокомплексу України є величезними, адже значна частина земельних ділянок продовжує перебувати під окупаційним контролем, або ж навіть у разі їх визволення мають серйозні руйнування, що майже унеможливорює процес посіву та збору.

В даний час відомостей про розміри пошкоджень недостатньо. Розглянемо, наприклад, цитату керівника відділу інформації та організації компанії «Нібулон» Євгена Дейча: «На жаль, вимушений повідомити, що наразі, в умовах воєнного стану, ми обмежили надання коментарів, щоб не наражати на невинуватну небезпеку громадян, об'єкти громадської та промислової інфраструктури у населених пунктах, де розташовані наші підприємства» [26] .

Тому наразі ми здатні тільки оцінити можливі збитки, базуючись на додаткових чинниках.

На 13 липня 2022 року, в результаті військових дій, експорт аграрної продукції склав 556 тисяч тонн, у порівнянні з 926 тисячами тонн за аналогічний період минулого маркетингового року. Експорт відчутно знизився в наступних сільськогосподарських культурах:

- кукурудза – на 17,4%, до 403 тис. тонн;
- пшениця – у 2,2 раза, до 113 тис. тонн;
- ячмінь – у 4,9 раза, до 37 тис. тонн. [29]

У разі непідписання зернової угоди та блокування портів, Україна могла б зазнати втрати близько 1 мільярда доларів кожен місяць. Це могло б призвести до невдалого збору врожаю 2023 року та значних втрат прибутків [30].

Однак після укладання зернової угоди, українські аграрії отримали шанс частково відновити експорт зерна за кордон. Таким чином, протягом перших 15 днів вересня 2022 року, Україна вдало експортувала 2,9 мільйонів тонн аграрної продукції, що на 40% більше порівняно з першою половиною серпня та на 13% більше, ніж у другій половині серпня 2022 року.

Протягом 15 днів вересня з України експортувалося 1,8 мільйона тонн зернових, що на 69% більше у порівнянні зі схожим періодом у серпні. Експорт кукурудзи збільшився на 49%, пшениці — на 39%, а ячменю — на 12%. Крім того, у вересні обсяги експорту олійних культур збільшилися до 555 тисяч тонн, що на 21% більше, ніж у першій половині серпня. Експорт насіння ріпаку збільшився на 66%, сої — на 18% та соняшнику – на 16%. [33]

Сучасний світ стикається зі значними викликами у виробництві зерна, яке є основним джерелом харчових продуктів для людства. Україна, будучи одним з найбільших експортерів зерна, відіграє важливу роль у досягненні глобальних цілей сталого розвитку. Однак, ситуація у сільському господарстві України надзвичайно ускладнилася, через війну з росією.

Величезна кількість людей у різних країнах світу залежить від постачання зерна з України, що забезпечує харчову безпеку мільйонів людей, що страждають

від недоїдання та голоду. Війна в Україні призвела до катастрофічних наслідків для аграрної галузі, зокрема зменшення посівних площ та збитків від військових дій.

Інформація про розміри пошкоджень від війни є обмеженою, але вже зараз можна зрозуміти, що наслідки для виробництва зерна та агропромислового сектора є надзвичайно серйозними. Враховуючи важливість українського агропромислового виробництва для глобальної економіки, а також значення забезпечення харчової безпеки на світовому рівні, необхідно розробляти стратегії та підходи для подолання наслідків цих викликів і забезпечення стабільного та сталого розвитку галузі виробництва зерна у майбутньому. [34]

Широкомасштабна війна Росії проти України створює великі виклики для українських виробників зерна на міжнародному ринку. У цих умовах їм потрібно розробляти та впроваджувати конкурентні стратегії, які враховують непередбачені ризики та дозволяють адаптуватися до швидких внутрішній та зовнішніх змін. Загалом щодо рекомендацій:

- **Розширення ринків збуту:** У зв'язку з підвищенням ризиків пов'язаних з війною на традиційних ринках збуту, українським виробникам зерна варто постійно розглядати диверсифікацію ринків, включаючи відкриття нових регіонів та країн для експорту, а також пошук альтернативних каналів дистрибуції та логістики.
- **Оновлення логістики та транспортування:** З метою зниження ризиків, пов'язаних з перешкодами в транспортуванні та можливим збільшенням збитків пов'язаних з війною, слід розробити ефективні та гнучкі логістичні рішення, які забезпечать надійне та оперативне транспортування зерна до кінцевих споживачів.
- **Продовження співпраці з міжнародними організаціями:** Активна співпраця з міжнародними організаціями, може сприяти отриманню підтримки та фінансових ресурсів для реалізації конкурентної стратегії, а

також захисту інтересів українських виробників зерна на міжнародному рівні.

Загалом реалізація міжнародних конкурентних стратегій українських виробників зерна під час широкомасштабної війни росії проти України вимагає значних зусиль та гнучкості. Важливо враховувати внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на розвиток ринку, а також намагатися швидко адаптуватися до змінних умов. Розробка та впровадження ефективних стратегій, які дозволять забезпечити стабільність та розвиток українських виробників зерна, є ключовим завданням у цій надскладній ситуації.

Співпраця з міжнародними партнерами, диверсифікація ринків, та оновлення логістики, а також підтримка безпеки виробництва, є основними напрямками діяльності, які допоможуть українським виробникам зерна зміцнювати свої конкурентні позиції та адаптуватися до військової ситуації.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі нашого дослідження ми зосередили увагу на формуванні міжнародної конкурентної стратегії для українського експортера зерна «Нібулон».

Ми розглянули процес розробки конкурентної стратегії українських виробників зерна. В ході аналізу економічної діяльності "Нібулон" та ситуаційного аналізу ми визначили ключові аспекти, на які необхідно зосередити увагу при плануванні міжнародного маркетингу.

Надалі ми оцінили ефективність міжнародної конкурентної стратегії компанії "Нібулон", зокрема зосередившись на системі показників Каплана-Нортонна. Це дозволило нам краще зрозуміти сильні та слабкі сторони компанії та визначити можливі напрями розвитку.

В останньому розділі ми розглянули особливості реалізації міжнародних конкурентних стратегій українських виробників зерна під час війни. Ми дослідили, як війна впливає на українських виробників зерна.

Загалом, формування міжнародної конкурентної стратегії для українського експортера зерна «Нібулон» вимагає глибокого аналізу ринкової ситуації, врахування зовнішніх і внутрішніх чинників та ретельного планування маркетингових заходів. Ефективна міжнародна стратегія повинна забезпечити стабільність та конкурентні переваги компанії, навіть у випадку широкомасштабної війни та непередбачуваних зовнішніх обставин.

Компанія має приділити особливу увагу ризикам, пов'язаним з військовими діями. Можливість адаптації та гнучкість у вирішенні проблем можуть значно збільшити шанси на успіх компанії та забезпечити її стабільність на міжнародному ринку.

Враховуючи висновки, зроблені в третьому розділі дослідження, можна стверджувати, що формування міжнародної конкурентної стратегії для «Нібулон» є складним процесом, який вимагає залучення різних інструментів аналізу та стратегічного планування.

ВИСНОВКИ

В першому розділі теоретичного аналізу формування міжнародної конкурентної стратегії підприємства ми виокремили власну наукову концепцію поняттю «Конкурентна стратегія» - конкурентна стратегія – це стратегія, яка визначає оптимальну поведінку підприємства в обраному стратегічному секторі, задля досягнення стійкої переваги над конкурентами. А також описали функції конкурентної стратегії, до яких входить: аналіз ринку, сегментація ринку, позиціонування, розробка продукту, ціноутворення, конкурентний аналіз, інновації, стратегічне планування, контроль та оцінка.

Надалі в частині «Інтернаціоналізація» було створено таблицю стадій глобалізації підприємницької діяльності українських виробників зерна та описали переваги, обмеження та заходи для подолання обмежень. Де до переваг відноситься розширення ринку збуту, зниження виробничих витрат, залучення іноземних інвестицій, розподіл ризиків; до обмежень відноситься: бюрократичні та правові перешкоди, незадовільна якість продукції, нестабільність економічної та політичної ситуації в Україні, а також обмеження, які пов'язані з війною; до заходів для подолання обмежень ми віднесли: спрощення правового середовища, підвищення якості продукції, стабілізація політико-економічної ситуації, модернізація та відновлення логістичної інфраструктури.

Як показали дослідження, існує низка обмежень та заборон, до яких ми можемо віднести обмеження реекспорту зернової продукції через країни ЄС, а також дію зернової угоди. Також слід зазначити, що широкомасштабна війна, яка почалась у 2022 році привнесла свої катастрофічні наслідки для сфери агропромисловості України. Необхідно додати, як висновок що українська влада вживає всіх необхідних дій аби пришвидшити хоча б часткове відновлення експорту вітчизняного зерна та інших продуктів сільського господарства.

Аналіз бізнес середовища та організаційно-економічних умов формування конкурентної стратегії українських виробників зерна на міжнародних ринках та світових тенденцій розвитку зернового ринку дозволило охарактеризувати матрицю БКГ, матрицю Ансоффа та матрицю конкурентних переваг М. Портера

а також надали макроекономічні показники, де серед найважливіших зростання українського ВВП, покращення курсу валют, стабільність індексу інфляції та рівня безробіття до 2021 року. Але також слід зазначити, що війна у 2022 році привнесла свої катастрофічні наслідки на всі макроекономічні чинники.

Надалі, в частині аналізу мотивацій українських виробників зерна на міжнародних ринках була створена таблиця з пошуковими питаннями, які включали: вирішальні фактори у виборі постачальника; виявлення нагальних проблем з постачальниками; виявлення компаній, з якими вже співпрацює суб'єкт; об'єм закупівлі зерна; країни з яких експортується зерно; необхідні методи обробки зерна; пріоритетний вид доставки та інші. Анкета включає запитання, спрямовані на визначення рівня мотивації виробників, їхні погляди на економічні, логістичні та якісні аспекти.

В підрозділі «Порівняльна характеристика бізнес середовища «Нібулон» на ринках міжнародної експансії» на основі рейтингу найбільших імпортерів зерна з України, обрали 2 найпривабливі країни на Близькому сході, а саме Туреччина та Єгипет. Як показали дослідження за допомогою фільтрової моделі, де в першому фільтрі ми характеризували наступні чинники: рівень оподаткування аграрної промисловості, умови експорту аграрної продукції з України, величину імпорту кормових, величину експорту товарів тваринного походження, нестабільність економічної ситуації в розглянутих країнах, динаміка приросту населення, кліматичні особливості; та використовуючи бальну систему Туреччина отримала 16 а Єгипет 14 балів відповідно. В 2 фільтрі фактори впливу на попит та фактори впливу на переробку та логістику розглянутої продукції: кількість туристів в рік, інфраструктура логістики та технологічний розвиток. Таким чином як показали дослідження, Туреччини є більш привабливим ринком через вищий рівень туристичної активності, значно розвинену інфраструктуру, технологічний розвиток, кращий рівень оподаткування даної промисловості та кращий розвиток тваринництва та інше.

В 3 розділі висвітлено та охарактеризовано заходи, щодо аналізу та удосконалення міжнародної конкурентної стратегії українського виробника

зерна «Нібулон». Таким чином в частині етапів формування конкурентної стратегії на основі механізму маркетингового забезпечення міжнародної діяльності О.Л. Каніщенко створена таблиця етапів будування конкурентної стратегії для українських виробників зерна, яка складається з 9 етапів: аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього середовища, визначення конкурентних переваг, вибір конкурентної стратегії, розробка тактичних планів, впровадження конкурентної стратегії, моніторинг та контроль, аналіз результатів, адаптація конкурентної стратегії. Слід зазначити, що на кожному з цих етапів, українські виробники зерна вживають дії, які спрямовані на досягнення конкретних результатів. Так, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища допомагає компаніям виявити свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози на ринку. На основі аналізу, виробники зерна визначають свої конкурентні переваги та обирають стратегію, що дозволить їм досягти своїх цілей.

Надалі в частині оцінювання ефективності міжнародної конкурентної стратегії компанії «Нібулон», за допомогою системи показників Каплана-Нортон, була оцінена ефективність діяльності даного виробника зерна, де: **фінансовий аспект:** чистий прибуток компанії зріс в проміжку між 2020 та 2021 роком та сягає 30 606 579 грн; **клієнтський аспект:** країни Близького сходу та Південно-східної Азії; **внутрішній аспект:** постійне співробітництво з іноземними компаніями задля покращення власних логістичних та виробничих потужностей; **навчання та розвиток:** реалізація ERP-системи «IT-Enterprise», яка значно покращує внутрішню комунікацію. Базуючись на розглянутій системі показників, компанія «Нібулон» має чудові позиції на ринку станом на 2021 рік. Також користуючись SWOT-аналізом, як висновок, можемо зазначити, що серед сильних сторін: великий обсяг виробництва та різноманітність продукції, висока якість продукції, найбільш розвинена логістика та інше; до слабких сторін відноситься: залежність від кліматичних умов, катастрофічні наслідки від війни, велика залежність від світових цін на зернові культури та коливань у курсі національної валюти; можливості: розвиток нових ринків збуту, розширення

асортименту, співпраця з міжнародними організаціями та інше; загрози: політична нестабільність в Україні, погіршення екології та інше. Також слід зазначити, що як показав аналіз SPACE, де ми визначили вектор конкурентної стратегії як консервативний. Цей стан часто спостерігається на стабільному ринку з низькими темпами зростання. Зниження попиту при низькому темпі ринкового зростання призводить до посилення конкуренції серед учасників ринку. У такому випадку основний акцент повинен бути зроблений на фінансовій стійкості підприємства, а критичним фактором є конкурентоспроможність його продукції.

В частині особливостей реалізації міжнародних конкурентних стратегій українських виробників зерна під час війни, ми можемо виокремити, що через широкомасштабну війну в 2022 році, українські аграрії зазнали катастрофічних наслідків через мінування територій та їхню окупацію. Але внаслідок дії зернової угоди компанія «Нібулон» та інші виробники зерна частково відновили експорт зерна. Також було сформовані рекомендації щодо покращення наявного положення, а саме: розширення ринків збуту, оновлення логістики та транспортування, продовження та покращення співпраці з міжнародними організаціями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. Ю.Б. Іванова. Харків : ІНЖЕК, 2006. 383 с.
2. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 245 с.
3. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. (Republished with a new introduction, 1998).
4. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник. Теофіль : Економічна думка, 2006. 390 с.
5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник ; 2-е вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 700 с.
6. Jean-Jacques Lambin, Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing 3rd Edition: 2012, 624с
7. Ансофф И. Strategic Management, 1989. 519 с.
8. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic management: the art of development and implementation of the strategy. М.: YUNITI, 1998
9. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія / І. Б. Яців. - Львів : Український бестселер, 2013. - 427 с.
10. Ковальська Ю. Г. Формування конкурентної стратегії підприємства: автореф. дис. . канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Ю. Г. Ковальська ; Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. - Київ, 2004. - 20 с.
11. Адаєва Т. Організаційні фактори та резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. Адаєва, 2011. – 230 с
12. Jean-Jacques Lambin, Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing 3rd Edition: 2012, 624с
13. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент/Ф. Котлер, К. Келлер; пров. з англ. – Світ книг, 2012. – 814 с.

14. Визначення поняття конкуренція: . [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://esu.com.ua/article-4856>
- 15.Тренєв Н.М. Стратегічне Управління: навч. посібник/Н.М. Тренєв. - М.: ПРИОР, 2000. - 282 с
- 16.Теоретичні основи конкуренції та підходи до її трактування [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/9.pdf
- 17.Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 2. – С. 6-13. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No2/6-13.pdf>
- 18.Підвищення конкурентоспроможні підприємств: [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecmebi_2015_3_24.pdf
19. Plyanska Alona Formation of business development strategy on the basis of the enterprise integration mechanisms. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.11>
- 20.Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу / А. Томпсон, Дж. Стрікленд ; пер. с англ. - 12 книга: Вільямс, 2002. - 928 с.
- 21.Бортнік С.М., Маленицький Д.С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та її визначення [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12462/1/%D%D0%AF.pdf>
- 22.Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова, конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2014/No2/6-13.pdf>

23. Кашелупов І.Ф. Система конкурентної стратегії підприємства [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7B0.pdf>
24. Ковальчук «Маркетингові конкурентні стратегії» [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%9E.%D0%92/page11.html
25. Василенко В.А. Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – к.: ЦУЛ, 2003
26. Белокобильський О. [Електронний ресурс] // izbirkom.org.ua - 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://izbirkom.org.ua/publications/tsentr-publichnykh-rassledovani-32/2022/vkradeni-elevatori-i-grabizhnicki-zakupivli-sho-vidbuvayetsya-na-agrarnij-pivnochi-luganshini/>
27. Блог компанії «Біокор» [Електронний ресурс] // biocor-tech.com - 2022.
28. – Режим доступу до ресурсу: <https://biocor-tech.com/blog/zerno-ta-viyna>
29. Інформаційне управління Верховної Ради України [Електронний ресурс] // rada.gov.ua - 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/220246.html>
30. Інформаційний веб-портал. «Порти України» . [Електронний ресурс] // ports.ua - 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://ports.ua/eksport-zerna-vidsta%dl%94-vid-grafiku-minulogo-sezonu-na-40/>
31. Мірошніченко Б., Матвійчук Д. [Електронний ресурс] // pravda.com.ua - 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pravda.com.ua/publications/2022/11/1/693291/>
32. Мультимедійна платформа іномовлення України «Укрінформ» ([Електронний ресурс] // www.ukrinform.ua - 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3572822-u-persij-polovini-veresna-ukraina-zbilsila-eksport-zerna-majze-na-70-ukab.html>

33. ТОВ СП «Нібулон» [Електронний ресурс] // nibulon.com - 2022. – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.nibulon.com/uploads/files/f7dfee358c8ba02c1b7e3d83ac61df05b2efe2f2.pdf>
34. Матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна» [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
<https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2.pdf>
35. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ: методичні рекомендації до підготовки курсової роботи, модуль №1 «Міжнародні маркетингові дослідження», для ОП «Міжнародна економіка» освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»/ укладачі: д.е.н., проф. Старостіна А.О., к.е.н., ас. Дьоміна О.М.
36. Державна служба статистики (ВВП) 2017-2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
https://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr_pdpb2017_2020_u.htm
37. Індекс Інфляції: 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
<https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
38. Рівень безробіття: 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
<https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/>
39. Курс валюти: 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
<https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/nbu/curr/usd/>
40. Зернова угода: 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
<https://minfin.com.ua/ua/2023/03/19/102580128/>
41. Обмеження вивозу зерна в країни ЄС: 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.radiosvoboda.org/a/news-polshcha-tranzyt-zerno/32366029.html>
42. Нульове мито на вивіз зерна [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1526722>

43. Законопроект про земельні пільги, на які можуть розраховувати фермери у зоні бойових дій 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://agropolit.com/news/25374-verhovna-rada-uhvalila-zakon-pro-pilgi-na-zemlyu-u-zoni-boyovih-diy>
44. Збільшення середньої річної температури: 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://mepr.gov.ua/news/35246.html>
45. Інститут аграрної економіки. (2020). Аналіз екологічних факторів в аграрному секторі України.: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iaeu.kiev.ua/>
46. Топ-10 імпортерів зерна з України: 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://elevatorist.com/novosti/16167-naybilshim-importerom-ukrayinskogo-zerna-v-2022-rotsi-stala-rumuniya>
47. Рівень ПДВ в Єгипті на продукти сільського господарства: 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://www.vatupdate.com/2021/08/31/vat-rates-in-egypt/>
48. Рівень ПДВ в Туреччині на продукти сільського господарства: 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://taxsummaries.pwc.com/turkey/corporate/other-taxes>
49. Умови ввозу зерна в Туреччину 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1526722>
50. Рівень експорту зерна у світі 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://www.euronews.com/next/2021/12/04/why-is-the-turkish-lira-crashing-and-what-will-be-the-impact-of-turkey-s-currency-crisis>
51. Рівень імпорту зерна у світі 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://www.indexmundi.com/agriculture/?commodity=wheat&graph=imports>
52. Експорт товарів тваринного походження 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://www.tridge.com/intelligences/turkey-meat/export>

53. Експорт м'яса птиці в Єгипті: 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
<https://oec.world/en/profile/bilateral-product/poultry/reporter/egy>
54. Динаміка інфляції в Туреччині: 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.worlddata.info/asia/turkey/inflation-rates.php>
55. Динаміка інфляції в Єгипті: 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.worlddata.info/africa/egypt/inflation-rates.php>
56. Населення Єгипту: 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%B%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%84%D0%B3%D0%B8%D0%BF%D1%82%D1%83
57. Технології в сфері сільського господарства в Єгипті: 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
<https://borgenproject.org/agriculture-in-egypt/>
58. Технології в сфері сільського господарства в Туреччині: 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.maschinenmarkt.international/the-development-of-the-turkish-mechanical-engineering-industry-a-635819/>
59. Розвиток тваринництва в Туреччині: 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
http://www.lgtinfo.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=64&Itemid=69&lang=ru
60. Вегетаріанство в різних країнах: 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.gidahatti.com/turkiyede-veganlik-kim-neyi-ne-kadar-biliyor-neleri-tercih-ediyor-231551/>
61. Індекс дистанції до влади: 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
62. Інформація про компанію Nibulon 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.nibulon.com/>

63. Фінансова звітність компанії Нібулон 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.nibulon.com/uploads/files/915a71a80c095c08c0c494c9df663a4c952efcd8.pdf>
64. Заборона вивозу зерна: 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.bbc.com/ukrainian/news-65291408>
65. Відповідь України на заборони транспортування зерна через країни ЄС: 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.ukrinform.ua/>
66. Середня ціна на експорт українського зерна за 2022 рік: 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
https://www.agmanager.info/sites/default/files/pdf/Broyaka_Ukraine_03-08-23_2A.pdf
67. Фільтрова модель Старостіна, Біловодська: 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
<http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-18.pdf>
68. Кількість туристів в Туреччині в 2022 році [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.tourism-review.com/greater-number-of-travelers-visited-turkey-news12987#>
69. Кількість туристів в Єгипті в 2022 році [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
<https://english.ahram.org.eg/NewsContent/1/1238/491798/Egypt/Tourism/Egypt-records--increase-in-number-of-tourists-in--.aspx#:~:text=Egypt%20received%2011.7%20million%20tourists,Antiquities%20Ahmed%20Issa%20on%20Wednesday.>
70. Міжнародний маркетинг : підручник / О. Л. Каніщенко. – К. : Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет", 2016. – 371 сторінка

71. Фінансова звітність компанії Нібулон 2021 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.nibulon.com/uploads/files/f7dfec358c8ba02c1b7e3d83ac61df05b2efe2f2.pdf>
72. Міжнародна діяльність компанії «Нібулон» 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.nibulon.com/data/pro-kompaniyu/napryamki-diyalnosti/zovnishnoekonomichna-diyalnist.html>
73. Вдосконалення управлінської діяльності «Нібулон»: 2022 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
<https://nibulon.com/news/novini-kompanii/nibulon-zrostannya-u-vdoskonalenni-upravlinnya.html>
74. Міжнародний маркетинг : підручник / О. Л. Каніщенко. – К. : Видавничополіграфічний центр "Київський університет", 2016. – 480 с
75. Ризик-континуум українського малого та середнього підприємництва (2015-2018 рр.) / Старостіна А.О. Кравченко В.А. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-290-9-16>
76. 30 років Незалежності: здобутки та перспективи розвитку маркетингу в Україні: монографія / [Старостіна А.О., Дьоміна О.М., Телетов О.С., Бочко О.Ю. та ін.] ; за заг. ред. А.О. Старостіної. Київ : Інтерсервіс, 2022. 339 с.
77. EU-Ukraine Economic Relations In Context Of Desintegration Processes, Informatization And Innovative Development / Journal of Information Technology Management . / Bilovodska O., Nagachevska T., Derbenova Y., Pashchuk L. 2021. Vol.13. Special Issue. P. 1-19. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: https://jitm.ut.ac.ir/article_82598.html
78. Problems of Commercialization of Environmental Innovations at Industrial Enterprises / Kanishchenko O., Chupryna N., Bobkova A., ін.- International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE) ISSN: 2277-3878, Volume-8 Issue-4, November 2019. – P. 11216-11220

79. Економічне обґрунтування використання екологічних розробок: аспекти міжнародного співробітництва / Kanishchenko O., Chuprina N., Jaworska M. – Wspolczesne wyzwania teorii i praktyki: gospodarka – swiat – chlowiek. Redakcja naukowa Prof nadzw. Joanna Nowakowska-Grunt i Prof nadzw. Joanna Jasinska – Katowice: Wydawnictwo naukowe sophia. –2018, Str. 150-166
80. Kanishchenko O. International marketing under the geopolitical confrontation. //Annales Universitatis Mariae Curie – Skłodowska, Lublin-Polonia. – Vol. XLIX. – Sectio H – 2015. – P. 49-57. – Режим доступу: http://annales.umcs.lublin.pl/sectio_h.php (Index Copernicus)
81. Канищенко О.Л. Управління підприємством в умовах посилення нестабільності міжнародного ринкового середовища// «Теоретичні та прикладні питання економіки». Збірник наукових праць, Випуск 1(30). – Київ.: ВПЦ “Київський університет”, 2015. – С.154-162.
82. International Marketing: study text and cases : Textbook. – К. : Publishing and polygraph center “Kyiv University”, 2012. – 143 p.
83. Міжнародний маркетинг : Підручник. – К. : Видавничо- поліграфічний центр “Київський університет”, 2016. – 480 с.
84. Міжнародна економіка: термінологічний словник // За заг. ред. А.О. Старостіної К.: «НВП «Інтерсервіс», 2017. – 248 с. (Старостіна А.О., Канищенко О.Л., Кузьома О.Ю. та ін.)
85. Міжнародний маркетинг: теорія і господарські ситуації. Навч. посібник. К.: ІВЦ “Вид-во “Політехніка”, 2004. (З грифом МОН України)
86. Дипломна кваліфікаційна робота Маркетингова стратегія як засіб виходу підприємства на зовнішні ринки / Ізбаш Віталій Олександрович

ДОДАТКИ

Додаток 1. Політико-правові фактори бізнес-середовища Туреччини та Єгипту для виробників зерна

№	Назва фактору	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	2	3	4	5	6
Рівень оподаткування аграрної промисловості					
	У Єгипті знижений рівень ПДВ в сільськогосподарському секторі 5%[47]		+	+	
	В Туреччині ПДВ в сільськогосподарському секторі складає 8%. [48]		+	+	
Умови для експорту аграрної продукції з України					
	Особливих умов для України немає		+	+	+
	Подовження нульового імпортного мита для зерна з України до Туреччини [49]		+	+	+
Нестабільність економічної ситуації в Україні під час війни					
	Невпевненість та побоювання, через політичну та військову нестабільність в регіоні, що може призвести до відкладення термінів доставок та втрату коштів.	-		+	+

Джерело: складено автором

Додаток 2. Підсумкова таблиця політико-правових факторів бізнес-середовища
Туреччини та Єгипту для виробників зерна

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1. Загрози					
Нестабільність політичної та економічної ситуації в Україні під час війни					
1	Невпевненість та побоювання, через політичну та військову нестабільність в регіоні, що може призвести до відкладення термінів доставок та втрату коштів.	8	Компанія може переміщувати потужності та склади до більш безпечних регіонів та шукати нові логістичні можливості для більш безпечної доставки	+	+
1. Можливості					
Рівень оподаткування аграрної промисловості					
1	У Єгипті знижений рівень ПДВ в сільськогосподарському секторі 5% [47]	9	Так як податкова ставка і в Туреччині і в Єгипті є пільговою й становить 5% і 9%, відповідно це є стимулювальним фактором для залучення капіталу для бізнесу саме в дану сферу	+	
1	В Туреччині податкова ставка складає 8%. [49]	6		+	
Умови для експорту аграрної продукції з України					
2	Особливих умов для України немає	5	Через скасування мита на ввіз переважної частини рослинних товарів сільськогосподарської продукції в Туреччину, компанія може масштабувати об'єм експорту. Що ж до Єгипту, там діють пільги, тому цей ринок також є	+	
2	Подовження нульового імпортного мита для зерна з України до Туреччини [49]	10		+	

			привабливим, але не такий, як Туреччина		
--	--	--	---	--	--

Джерело: складено автором

**Додаток 3. Попередня таблиця економічних факторів бізнес-середовища
Нідерландів та Туреччини для виробників зерна**

№	Назва фактору	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	2	3	4	5	6
Величина імпорту кормових культур, в тому числі зерна					
	На сьогоднішній день Єгипет знаходяться в 10 найбільших імпортерів зерна у світі [50]		+	+	
	На сьогоднішній день Туреччина знаходяться в 10 найбільших імпортерів зерна у світі [50]		+	+	
Величина експорту товарів тваринного походження					
	Єгипет займає 88 сходинку в рейтингу найбільших експортерів птиці [53]		+	+	
	Експорт м'яса птиці з Туреччини є високим, та збільшується з кожним роком, станом на 2023 рік країна займає 18 сходинку в рейтингу найбільших експортерів м'яса курки [52]		+	+	
Нестабільність економічної ситуації в країнах					
	В Єгипті наразі стабільна економічна ситуація і рівень інфляції станом на 2021 рік 5,21% [55]	-		+	
	В Туреччині наразі велика інфляція. Станом на 2021 рік, інфляція складала 19,6% [54]	-		+	

Джерело: складено автором

Додаток 4. Підсумкова таблиця економічних факторів бізнес-середовища
Туреччини та Нідерландів для виробників зерна

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1. Загрози					
Нестабільність економічної ситуації в країнах					
1	На сьогоднішній день Єгипет знаходяться в 10 найбільших імпортерів зерна у світі[50]	8	Так як потреба в кормових культурах залишається, необхідно переглянути з економічної точки зору логістичні та виробничі можливості задля того, найбільш привабливим експортером зерна в регіоні.	+	
2	На сьогоднішній день Туреччина знаходяться в 10 найбільших імпортерів зерна у світі [50]	8		+	
1. Можливості					
Величина імпорту кормових культур, особливо зерна					
1	Єгипет займає 88 сходинку в рейтингу найбільших експортерів птиці [53]	8	Необхідно удосконалювати логістичні та економічні можливості, щоб ставати більш привабливими для найбільших експортерів товарів тваринного походження в регіоні	+	+
1	Експорт м'яса птиці з Туреччини є високим, та збільшується з кожним роком, станом на 2023 рік країна займає 18 сходинку в рейтингу найбільших експортерів м'яса курки [52]	6		+	+
Величина експорту товарів тваринного походження					

2	Єгипет займає 88 сходинку в рейтингу найбільших експортерів птиці [53]	10	Українські виробники зерна потенційно зможуть спрямувати свої зусилля на масштабуванням експорту	+	+
2	Експорт м'яса птиці з Туреччини є високим, та збільшується з кожним роком, станом на 2023 рік країна займає 18 сходинку в рейтингу найбільших експортерів м'яса курки [52]	10		+	+

Джерело: складено автором

Додаток 5. Попередня таблиця демографічних факторів бізнес-середовища Єгипту та Туреччини для виробників зерна

№	Назва фактору	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	2	3	4	5	6
Збільшення населення країн					
	Населення в Єгипті постійно зростає, таким чином в 2020 році становить 102,7, а в 2017 році – 93,3[56]		+	+	
	Населення в Туреччині постійно зростає, таким чином в 2020 році становить 84.34, а в 2017 році – 81.12		+	+	

Джерело: складено автором

Додаток 6. Підсумкова таблиця демографічних факторів бізнес-середовища Туреччини та Нідерландів для виробників зерна

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1. Можливості					

Динаміка населення країн					
1	Населення в Єгипті постійно зростає, таким чином в 2020 році становить 102,7, а в 2017 році – 93,3[56]	6	Наша компанія має можливість забезпечувати потреби країн, де зростає кількість населення.	+	
1	Населення в Туреччині постійно зростає, таким чином в 2020 році становить 84.34, а в 2017 році – 81.12	6		+	

Джерело: складено автором

Додаток 7. Попередня таблиця науково-технічних факторів бізнес-середовища Нідерландів та Туреччини для виробників зерна

№	Назва фактору	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	2	3	4	5	6
Технологічний розвиток сільськогосподарської сфери в країнах					
	В Єгипті існує проблема з водою, оскільки в країні є лише одна річка Ніл. Тому держава в 2020 році розробило нову технологію яка дозволяє використовувати менше води[57]		+	+	
	Машинобудівельна промисловість в Туреччині в аграрному секторі постійно збільшує свою частку в економіці й наразі нараховує близько 9.3%[58]		+	+	
Підходи для розвитку тваринництва в країнах					
	В Єгипті розвиток сільського господарства відбувається дуже повільно через географічні особливості		+	+	

	Розвиток сільськогосподарської галузі в Туреччині відбувається головним чином через екстенсивний шлях [59]		+	+	
--	--	--	---	---	--

Джерело: складено автором

Додаток 8. Підсумкова таблиця економічних факторів бізнес-середовища Туреччини та Єгипту для виробників зерна

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1. Можливості					
Технологічний розвиток сільськогосподарської сфери в країнах					
1	В Єгипті існує проблема з водою, оскільки в країні є лише одна річка Ніл. Тому держава в 2020 році розробило нову технологію яка дозволяє використовувати менше води[57]	8	Наша компанія може користуватись розвиненістю тваринництва в розглянутих країнах, та збільшувати пропозицію та експорт.	+	
	Машинобудівельна промисловість в Туреччині в аграрному секторі постійно збільшує свою частку в економіці й наразі нараховує близько 9.3% [58]	8		+	
Підходи для розвитку тваринництва в країнах					
1	В Єгипті розвиток сільського господарства відбувається дуже повільно через географічні особливості	7	Наша компанія має скористуватись можливістю та розширити пропозицію задля задоволення попиту країн-	+	
1	Розвиток	7		+	

	сільськогосподарської галузі в Туреччині відбувається головним чином через екстенсивний шлях [59]		виробників тваринництва.		
--	---	--	--------------------------	--	--

Джерело: складено автором

**Додаток 9. Попередня таблиця природних факторів бізнес-середовища
Нідерландів та Туреччини для виробників зерна**

№	Назва фактору	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	2	3	4	5	6
Кліматичні особливості регіону					
	В Єгипті здебільшого тропічний пояс, який характеризується сухістю.		+	+	
	В Туреччині сухий субтропічний клімат, який не підходить для вирощування зерна в природній спосіб		+	+	
Скорочення сільськогосподарських земельних угідь у зв'язку з війною					
	Через війну с Росією, знижується кількість земельних ділянок відведених для вирощування зерна		+	+	

Джерело: складено автором

**Додаток 10. Підсумкова таблиця природних факторів бізнес-середовища
Туреччини та Єгипта для виробників зерна**

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)

1. Загрози					
Кліматичні особливості регіону					
1	В Єгипті здебільшого тропічний пояс, який характеризується сухістю.	8	Наша компанія може очікувати збільшення обсягу експорту зерна через збільшення кількості населення на малу можливість власного виробництва зерна.	+	
	В Туреччині сухий субтропічний клімат, який не підходить для вирощування зерна в природній спосіб	8		+	
Скорочення сільськогосподарських земельних угідь у зв'язку з війною					
1	Через війну с Росією, знижується кількість земельних ділянок відведених для вирощування зерна	7	Компанії необхідно переміщувати виробничі та складські потужності в більш безпечні регіони України.	+	+

Джерело: складено автором

**Додаток 11. Попередня таблиця культурних факторів бізнес-середовища
Нідерландів та Єгипту для виробників зерна**

№	Назва фактору	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	2	3	4	5	6
Збільшення популярності вегетаріанства					
	В Єгипті кількість вегетаріанців є незначною, близько 1% та практично не зростає[60]		+	+	
	В Туреччині кількість вегетаріанців є незначною, близько 1-2% та практично не зростає[60]		+	+	

Джерело: складено автором

**Додаток 12. Підсумкова таблиця природних факторів бізнес-середовища
Туреччини та Нідерландів для виробників зерна**

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1. Загрози					
Кліматичні особливості регіону					
1	В Єгипті кількість вегетаріанців є незначною, близько 1% та практично не зростає[60]	9	Українські виробники зерна можуть далі масштабувати обсягу експорту.	+	
	В Туреччині кількість вегетаріанців є незначною, близько 1-2% та практично не зростає[60]	8		+	

Джерело: складено автором

Додаток 12. Структура категорії «Конкурентна стратегія» в підходах різних авторів

№	Автор, рік, вид наукової праці/поняття	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
3.	Іванов Ю.Б. [1] Конкурентна стратегія - це	ретельно розроблена програма заходів,	які мають бути реалізовані організацією	з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації підприємства
4.	Куденко Н.В. [2] Конкурентна стратегія - це	різновид стратегій підприємства,	що визначає, як організація конкурує на цільовому ринку,	за рахунок чого витримує конкурентний тиск і перемагає у боротьбі із суперниками
5.	Портер М.Е. [3] Конкурентна стратегія - це	комплекс наступальних чи оборонних дій,	спрямованих на формування стійкого стану в галузі для успішного подолання п'яти чинників конкуренції,	та гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень підприємства
44.	Саєнко М.Г. [4] Конкурентна	спосіб підприємством		отримати стійкі конкурентні переваги

	стратегія - це			шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних потреб споживачів краще, ніж у суперників
5.	Шершньова З.Є. [5] Конкурентна стратегія - це	ділова стратегія організації,	в основі якої знаходиться стійка конкурентна перевага	
6.	Ламбен Ж. Ж. [6] Конкурентна стратегія - це	вивчення позицій та поведінки підприємств конкурентів,	оцінка значущості конкурентної переваги підприємства порівняно з найбільш небезпечними суперниками, визначення їх конкурентної поведінки за допомогою аналізу конкурентоспроможності бізнесу та розробка конкурентної стратегії,	що ґрунтується на реалістичній оцінці конкурентних сил, а також визначення засобів досягнення поставлених цілей
7.	Ансофф І. [7] Конкурентна стратегія - це	стратегія,	яка визначає різноманітні підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній стратегічній галузі; дає відповідь на питання, як слід поводитись підприємству в обраному стратегічному секторі,	щоб його шлях до досягнення своїх цілей в умовах конкуренції пролягав оптимальним маршрутом.
8.	Томпсон А. А. [8] Конкурентна стратегія	включає підходи до бізнесу та ініціативи,		які вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та посилення своєї позиції на ринку
9.	Яців І. Б. [9] Конкурентна стратегія - це	комплекс заходів,		спрямованих на здобуття підприємством конкурентних переваг.
10.	Ковальська Ю. Г. [10] Конкурентна	це сукупність	окремих взаємопов'язаних і взаємообумовлених	створення і підтримка високого рівня сталої конкурентної переваги

	стратегія - це		складових елементів, об'єднаних єдиною глобальною метою	підприємства.
11.	Адаєва Т. [11] Конкурентна стратегія	визначається як здатність фірми		виготовляти конкурентоспроможні товари
12.	Єршова Р. [12] Конкурентна стратегія це	здатність підприємства	шляхом ефективного використання потенціалу	виробляти конкурентну продукцію підприємства
13.	Котлер Ф. [13] Конкурентна стратегія це	стратегія	допомагає підприємству	ефективно конкурувати з іншими підприємствами та займати провідні позиції на ринку
14.	Азоев Г.Л. [14] Конкурентна стратегія це	план дій організації,		спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку
15.	Тренев Н.М. [15] Конкурентна стратегія це	стратегія конкурентної боротьби	за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності	
16.	Кашелупов Г.Л.[16] Конкурентна стратегія це	стратегія підприємства	у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку	
17.	Бельтюков Є.А. [17] Конкурентна стратегія	концентрується на діях і підходах,	які пов'язані з управлінням,	спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва
18.	Дудар А.П., Федішин А.Я. [18] Конкурентна стратегія	спосіб довгострокових дій	фірми в боротьбі з конкурентами, який ґрунтується на підвищенні якості товарів, зниженні витрат, диференціюванні продукту, проникненні на нові	з метою отримання конкурентних переваг.

			ринки	
19.	Карлоф Б. [19] Конкурентна стратегія.	являє собою узагальнену модель дій,	необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації й розподілу ресурсів компанії.	Ціль стратегії полягає в тому, щоб досягти довгострокових конкурентних переваг, котрі забезпечать компанії високу рентабельність
20.	Нємцов В.Д. [20] Конкурентна стратегія	План управління окремою сферою діяльності компанії.	Складається з ряду і напрямів, розроблених для	досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності;
21.	Хемел Г. [21] Конкурентна стратегія	Полягає у створенні		майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні

Джерело: складено автором