

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

Економічний факультет

Кафедра міжнародної економіки та маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**Конкурентна стратегія компанії «НІБУЛОН»
на ринку зернових культур Північної Африки**

Студента II курсу заочної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми
«Міжнародна економіка»
Бухта Андрій Валентинович

Науковий керівник:
к. е. н., асистент

Коваленко Дарія Павлівна

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

Студент/ка _____

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням кафедри міжнародної економіки та маркетингу від «04» травня 2022 р., протокол №11.

Завідувач кафедри _____ д-р екон. наук, проф. **Старостіна Алла Олексіївна**

Київ 2022

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. Формування конкурентної стратегії підприємства.....	7
1.1. Організаційна роль конкурентної стратегії на підприємстві.....	7
1.2. Розробка стратегічного плану та стратегії виходу на зовнішній ринок.....	11
1.3. Формування конкурентного розвитку підприємства.....	16
Висновки до розділу 1.....	22
Розділ 2. Оцінка стратегічної та конкурентної позиції «НІБУЛОН».....	25
2.1. Загальна характеристика «НІБУЛОН».....	30
2.2. Стратегічний аналіз ринку зернових ТОВ СП «НІБУЛОН».....	25
2.3. Оцінка конкурентоспроможності СП «НІБУЛОН».....	36
Висновки за розділом 2.....	41
Розділ 3. Формування стратегії виходу «НІБУЛОН» на ринок Північної Африки.....	43
3.1. Механізм фінансування зовнішньої торгівлі.....	43
3.2. Оцінка можливостей експорту пшениці на ринок Північної Африки.....	46
3.3. Стратегія виходу на зовнішній ринок та її ефективність.....	50
Висновки за розділом 3.....	57
Додатки.....	71

Вступ

Актуальність теми дослідження. Актуальність розгляду теми даної роботи зумовлена тим, що в умовах гострої боротьби конкурентів на світовому ринку необхідно підсилювати свої конкурентні переваги, а саме впроваджувати заходи, які будуть сприяти зміцненню позиції підприємства. Такий комплекс заходів дозволить задовольняти потреби клієнтів в повному обсязі, а, тому зможе підвищити рівень конкурентоспроможності, зміцнить позицію підприємства на ринку. Оскільки сільськогосподарська сфера як в Україні, так і в усьому світі дуже швидко розвивається, необхідно приділяти особливу увагу утриманню та розвитку конкурентних переваг в цій сфері, що дозволить в перспективі зайняти вигідні позиції на світовому ринку.

Важливе значення, має такий напрямок маркетингової діяльності підприємства як вивчення конкурентів. Контроль за конкурентами дозволить задовольнити різні потреби покупця і споживача краще за своїх конкурентів. Знаючи сильні і слабкі сторони конкурентів, можна оцінити їх існуючу та майбутню стратегії, поточний потенціал і оперативні цілі.

Останнім часом конкуренція приймає вкрай жорсткі форми. Поряд зі зростанням вітчизняної конкуренції на світовий ринок виходять міжнародні сільгоспвиробники, які застосовують агресивні наступальні стратегії і планують отримати більшу частку світового ринку. Зміни, що відбуваються, призводять до усвідомлення того, що без грамотно сформованих стратегічних конкурентних переваг жодна компанія не може функціонувати на ринку і виконувати основну функцію - отримувати прибуток.

Для зміцнення позиції на ринку виробники застосовують розробку і реалізацію конкурентної стратегії. При розробці конкурентної стратегії організації необхідно враховувати існуючі зовнішні чинники, оцінку позиції компанії на ринку в даний момент і прогноз на перспективу, а також оцінку її внутрішніх факторів.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних основ міжнародної стратегії конкурентоспроможності зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як

В. Василенко, С. Гаркавенко, В. Герасимчук, О.Л. Каніщенко, Ф. Котлер, Д. Шульц, О. Романченко, А.О. Старостіна та ін. Проте, незважаючи на значну кількість наукових надбань з тематики магістерської роботи, дослідження змісту стратегії конкурентоспроможності сільгоспвиробників в умовах розвитку потребує уточненого аналізу, детального вивчення і нових розробок.

Мета та завдання дослідження. Метою магістерської дисертації є удосконалення стратегії підприємства щодо виходу на зовнішній ринок.

Виходячи з мети магістерської дисертації, необхідно вирішити наступні **завдання:**

- визначити організаційну роль конкурентної стратегії на підприємстві;
- дослідити порядок розробки стратегічного плану та стратегії виходу на зовнішній ринок;
- оцінити порядок формування конкурентного розвитку підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства «НІБУЛОН»;
- провести стратегічний аналіз ринку зернових ТОВ СП «НІБУЛОН»;
- оцінити конкурентоспроможність СП «НІБУЛОН»;
- визначити механізм фінансування зовнішньої торгівлі;
- оцінити можливості експорту пшениці на ринок Північної Африки;
- запропонувати стратегію виходу на зовнішній ринок та оцінити її ефективність.

Об'єктом дослідження магістерської дисертації є процес формування міжнародної стратегії сільгоспвиробника в контексті сучасної парадигми маркетингу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування міжнародної конкурентної стратегії.

При написанні магістерської дисертації використовувалися такі **методи** наукового пізнання як аналіз та синтез, системний підхід, індукція та дедукція, традиційний порівнювальний аналіз, спеціальні методи маркетингових досліджень, методи оцінки рівня конкуренції та конкурентоспроможності на міжнародному ринку, а також первинні та вторинні джерела інформації, а саме звітність

підприємства, наукові фахові видання і джерела інформації в спеціалізованих Інтернет-ресурсах.

Наукова новизна отриманих результатів. В межах практичних досліджень здійснено оцінку можливості експорту пшениці на ринок Північної Африки та вперше запропоновано для ТОВ СП «НІБУЛОН» стратегію співробітництва з країнами Північної Африки. Цей географічний сегмент визначено як найперспективніший.

Розділ 1. Формування конкурентної стратегії підприємства

1.1. Організаційна роль конкурентної стратегії на підприємстві

За визначенням, стратегія підприємства – це комплексний план для досягнення своїх цілей в цих умовах. Стратегія визначає, як підприємство досягне довгострокового успіху. Визначення стратегії є критично важливим рішенням для керівництва, оскільки воно вимагає значних ресурсів.

Наявність конкурентної переваги означає, що підприємство буде мати у своєму розпорядженні ресурси для досягнення своїх цілей. Коли підприємство перемагає своїх конкурентів, це означає, що воно може більше фінансувати дослідження і розробки для поліпшення своїх продуктів або послуг; воно може більше витратити на рекламу і рекламні акції для залучення клієнтів; воно може пожертвувати благодійним організаціям, воно може бути більш інтегрованим в соціальну відповідальність бізнесу; це може забезпечити більший прибуток. Іншими словами, конкурентна перевага є одним із засобів досягнення цілей організації, а отримання стратегічних конкурентних переваг та забезпечення повернення інвестованого капіталу на рівні вище середнього по галузі або ринку в цілому [38, с. 3].

Оскільки стратегія - це план для досягнення довгострокових цілей, то можемо визначити стратегію як план для створення стійкої конкурентної переваги. Стратегічне управління - це процес об'єднання всіх функцій і дій в організації в єдине ціле. Управління можна визначити як процес планування, організації, керівництва та контролю співробітників в організації для ефективного використання ресурсів та для досягнення цілей організації. Стратегічне управління забезпечує об'єднання цих процесів. Стратегічне управління враховує всю організацію і то, як ці частини поєднуються один з одним.

Стратегія підприємства - маршрутна карта підприємства або план дій, що визначає стратегічні завдання, ресурси і послідовність досягнення стратегічних цілей [8, с.2].

На рисунку 1.1. представлені основні типи стратегій.



Рис. 1.1 Типи стратегій [14, с. 2]

Стратегічне управління - це система управління, що спирається на людські ресурси компанії, а також орієнтує основну діяльність на споживача. Стратегічне управління дозволяє домогтися конкурентних переваг в довгостроковій перспективі та досягати своїх головних цілей, реалізувати свою місію [14, с. 2].

Предмет стратегічного управління розглянуто на рисунку 1.2.

Стратегічний менеджмент, як певний вид управління, сформувався в Україні порівняно недавно. Необхідність виділення ресурсів для такого типу управління компанією була продиктована безпосередньо ринковими умовами, неминучістю розробки методів довгострокового виживання підприємства на тлі конкуренції. Саме керівництво повинно знайти способи створити переваги для своєї компанії в порівнянні з конкурентами. З цієї причини, в стратегічному управлінні дуже мало простих процедур, навпаки, використовується креативний підхід до розробки способів успішного існування компанії на ринку.

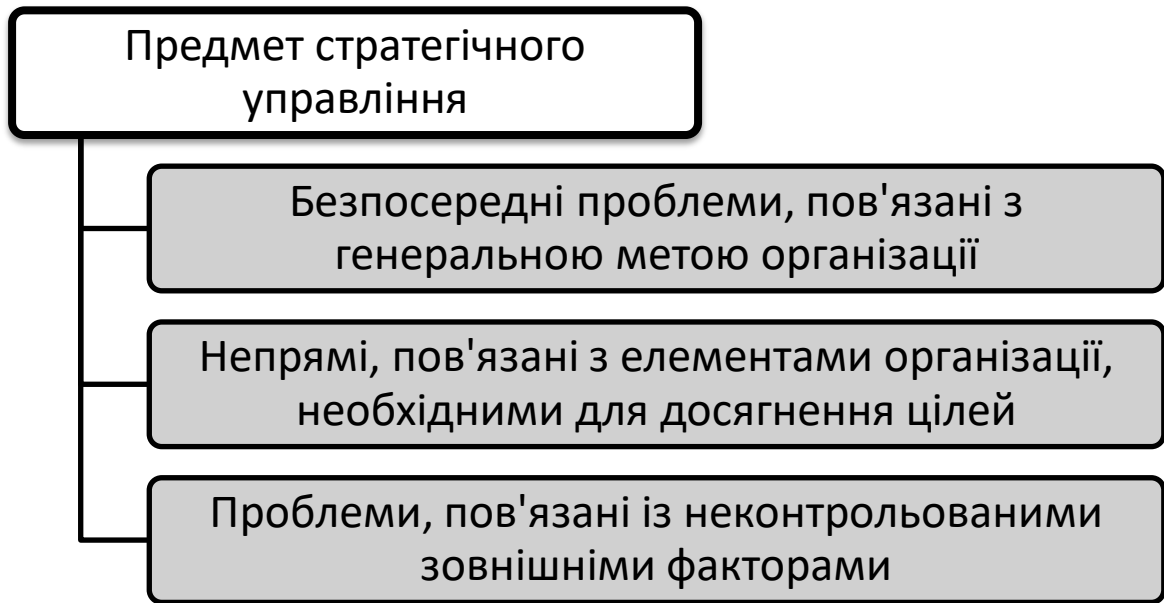


Рис. 1.2 Предмет стратегічного управління [14, с. 4]

Сутність стратегічного управління полягає у формуванні та реалізації стратегії розвитку організації, заснованої на постійному моніторингу та оцінці поточних змін в її діяльності, з тим щоб зберегти здатність виживати і ефективно функціонувати в нестабільному середовищі [14, с. 4].

Функції стратегічного управління представлені на рис. 1.3.



Рис. 1.3 Функції стратегічного управління [19, с. 44]

Керівництво організації повинно розробити свою стратегію для отримання переваг в умовах жорсткої конкуренції. Якщо раніше вся увага підприємства була зосереджена на вирішенні поточних проблем, то зараз необхідність довгострокового планування є необхідністю. Інтернаціоналізація ринків, поява нових, часто несподіваних форм бізнесу, розвиток інформаційних технологій сприяють успіху стратегічно орієнтованих організацій.

Стратегічне управління - це форма управління підприємством, яка включає процес розробки стратегічного курсу та прийняття стратегічних рішень керівництвом, засновані на адаптації власної ресурсної бази до поточних ринкових умов, для отримання переваги перед конкурентами [12, с. 101].

Стратегічне управління найкраще підходить для функції планування і включає в себе дві розширені функції. Це означає, що кожен учасник ринку повинен зосередитися на досягненні успіху в створенні конкурентної переваги, розподілі ресурсів між спеціалізованими відділами, що створюють конкурентну перевагу, і ретельно відстежувати дії, які створюють конкурентну перевагу.

Метою стратегічного управління є створення конкурентної переваги. У довгостроковій перспективі конкурентна перевага призведе до більшої рентабельності, в короткостроковій перспективі складно оцінити цей критерій. Щоб оцінити свою позицію на ринку використовуються методи аналізу галузі організації. Галузевий аналіз допомагає проаналізувати ринкові і фінансові чинники в галузі, які впливають на бізнес. Використовуючи цей аналіз, можна виокремити важливі ринкові чинники і фактори, які можуть бути використані для отримання конкурентної переваги. Галузевий аналіз є важливим інструментом для оцінки стратегії в короткостроковому періоді [8, с. 15].

Процес стратегічного управління складається з декількох етапів, включаючи аналіз ситуації. На цьому етапі оцінюється ринок і здійснюється збір інформації, оцінюються сильні і слабкі сторони підприємства, його матеріальні ресурси і ринкові загрози. Наступним кроком є розробка і реалізація стратегії. Цей процес допомагає в досягненні цілей, визначенні нових можливостей.

Процес стратегічного управління допомагає підприємствам отримати стійке зростання і конкурентну перевагу. В кінцевому підсумку це призводить до поліпшення організаційних показників і забезпечує довгострокову перевагу на ринку.

1.2. Розробка стратегічного плану та стратегії виходу на зовнішній ринок

Створення стратегічного плану є ключовим компонентом планування зростання. Стратегічний план орієнтований на середньострокові і довгострокові цілі бізнесу і деталізує основні стратегії їх досягнення. Метою стратегічного планування є визначення загальних цілей підприємства і розробка плану їх досягнення [22, с. 13].

Існує ряд стратегічних моделей, які використовуються для проведення стратегічного аналізу.

SWOT-аналіз (сильні і слабкі сторони, можливості і загрози), ймовірно, є найбільш відомою моделлю і використовується як малими, так і великими підприємствами як в комерційному, так і в некомерційному секторах.

SWOT-аналіз включає визначення мети бізнесу або проекту, визначення внутрішніх і зовнішніх чинників, які сприятливі і несприятливі для досягнення цієї мети.

Ці чинники розглядаються з використанням чотирьох елементів:

- Strengths - сильні сторони бізнесу, які допоможуть допомогти в досягненні мети;
- Weakness - слабкі сторони бізнесу, які допоможуть подолати перешкоди при досягненні мети;
- Opportunities - можливості, які можуть бути корисні для досягнення мети;
- Threats - загрози, фактори, які можуть бути перешкодами для досягнення мети [42, с. 74].

Починаючи з другої половини 20 століття, активно розвивається процес глобалізації, об'єднуючи економіки різних країн світу в єдине ціле. Компанії, часто великі, прагнуть вийти на нові зарубіжні ринки для розширення сфери свого впливу.

Можна помітити, що інтерес глобальної економіки почав активно зміщуватися від розвинених країн до країн, що розвиваються, так як на сьогоднішній день в цих країнах зростає число платоспроможних покупців, а це безпосередньо впливає на бізнес компаній.

Більшість консалтингових компаній виділяє два критичних аспекти процесу глобалізації: розвиток технологій, який пропонує вільний доступ до інформації по всьому світу, а також збільшується ринок робочої сили. У країнах, що розвиваються постійно зростає молоде населення, тому ці країни є не тільки доступним ринком збуту, а й джерелом капіталу, кваліфікованої робочої сили і інноваційних рішень. Таким чином, в умовах інтернаціоналізації ринків, що розвиваються знаходяться під пильною увагою найбільш розвинених компаній [5].

У даний час зростає число компаній, які планують вийти на новий ринок або підтвердити і зайняти позицію лідерства у своїй сфері. Зазвичай виділяють наступні причини прагнення компаній вийти на новий ринок:

- залучення нових клієнтів. Коли відбувається наповнення власного внутрішнього ринку, компаніям необхідно розсовувати межі своєї діяльності і свого впливу. На нових ринках є безліч шансів знайти нових клієнтів, способи отримання прибутку і реалізувати свою діяльність;

- скорочення витрат і підвищення лояльності. Через обмежений обсяг власного ринку, компанії не в змозі отримати максимально можливий прибуток. Отже, організації знаходять шлях в реалізації своєї продукції на зовнішніх ринках;

- переваги за рахунок ключової компетенції. Під нею може матися на увазі і володіння рідкісною технологією, і інновації, і довірчі відносини з клієнтом. Зазвичай виділяють три ключові аспекти в ідентифікації ключової компетенції компанії. По-перше, вона відкриває шлях до великої кількості ринків збуту як внутрішніх, так і зарубіжних. По-друге, вона створює сприятливе сприйняття про переваги продукту у кінцевого покупця. По-третє, ключова компетенція повинна бути складно організованою, щоб забезпечити надійність від плагіату конкурентами. Таким чином, компанії, що мають цю компетенцію, мають конкурентні переваги не тільки на внутрішньому ринку, але і на зовнішньому;

- зниження ризику за рахунок збільшення числа виробництв. Компанії, які здійснюють свою діяльність на різних ринках, можуть заробити не тільки шляхом реалізації товарів, а й компенсації витрат, які виникають через економічні коливання на одному ринку за рахунок збільшення попиту на іншому;

- збільшення вартості своєї компанії на світовому ринку;

- задоволення бажань зацікавлених осіб щодо збільшення сфер обслуговування компанії в світовому масштабі [42, с. 75].

На сьогоднішній день вченими розроблено безліч класифікацій, за якими можна характеризувати ту чи іншу стратегію. Класифікувати стратегії виходу на новий ринок можна за ступенем ризику, який виникає при безпосередньому управлінні компанією. Як правило, виділяють 3 види ризику:

- ризик втрати контролю над основною діяльністю, такий як виробництво, маркетинг, збут і т.д.;

- ризик невідповідності інтересів окремої філії інтересам головної компанії. Цей ризик виникає тому, що ТНК зазвичай схильні переливати капітали, зароблені в одному регіоні, на інший ринок в іншій країні, щоб підтримувати потрібний рівень конкурентоспроможності;

- ризик втрати контролю над інноваціями, патентами, що є основним критерієм конкурентоспроможності компанії.

Крім того, Забелін П.В. і Моїсеєва Н.К. виділили свої критерії і пропонують класифікувати стратегії всього за трьома ознаками:

- приналежність до п'яти основним стратегіям досягнення конкурентних переваг (глобальні стратегії). Ці глобальні стратегії часто виражаються в зниженні витрат, фокусуванні, диференціації, швидкого реагування на виникаючі зміни на ринку, інновації;

- приналежність до стратегій управління портфелем сфер бізнесу (портфельні стратегії). У цих стратегіях розглядаються способи розподілу ресурсів між підрозділами підприємства за принципом найбільш привабливих ринкових сегментів і можливості реалізації кожної одиниці товару;

- приналежність до стратегій, що застосовуються в залежності від зовнішніх і внутрішніх умов (функціональні). В цьому випадку стратегії розробляються функціональними відділами підприємства. Вони включають в себе фінансові, маркетингові, виробничі стратегії [67, с. 70].

Вибір ринків для здійснення міжнародної діяльності - ключове рішення для компанії. Вибір зарубіжних ринків передбачає оцінку своїх можливостей визначити національні ринки, на яких компанія буде конкурувати. Це також пошук можливостей відповідності регламенту своєї діяльності методам і юридичним нормам роботи того ринку, на який компанія прагне вийти. [7]

Вибір зарубіжного ринку вимагає вивчення трьох параметрів:

- потенціалу і умов цього ринку;
- напруженості конкуренції;
- цілей і можливостей підприємства.

Основними перешкодами на шляху підприємства, що виходить на новий ринок, є: митні бар'єри, нетарифні обмеження, юридичні перешкоди.

Крім того, при виборі зовнішніх ринків необхідно визначити способи і методику роботи конкурентів, з якими компанії доведеться стикатися. Конкуренція повинна вивчатися в наступних напрямках:

- визначення основних конкурентів;
- визначення числа конкурентів і обсяг їх впливу;
- встановлення критеріїв конкурентоспроможності (наприклад, ціни, технічні інновації, гарантії та ін.).

Виходячи на міжнародний ринок, підприємство може переслідувати різні цілі:

- отримати вигідні переваги в тих країнах, які мають перспективи зростання або можуть їх отримати;
- використання гнучкої цінової політики в сфері виробництва та збирання;
- виробництво продуктів за всіма стандартами якості;
- зниження витрат за рахунок збільшення масштабів діяльності і диверсифікації виробництва.

Вихід підприємств на міжнародний ринок вимагає дотримання ряду умов:

- наявність власних фінансових коштів і можливість кредитування з боку;
- відповідність параметрів товару або послуги комерційно-господарської діяльності підприємства;
- якість товарів має відповідати аналогічним товарам лідерів;
- задоволення покупців доступними цінами;
- післяпродажне обслуговування, яке створить лояльність до компанії.

В умовах сучасної ринкової економіки існує безліч способів шляхів виходу на зовнішній ринок з точки зору необхідних інвестицій, ступеня контролю і ризику. Як правило, виділяють три основних стратегічних напрямки: побудова бізнесу, експорт і посередництво.

Побудова бізнесу з нуля свідчить про високий ступінь контролю за своїми філіями, дочірніми організаціями і, в цілому, робочими групами. У той же час при реалізації такої стратегії високі шанси припуститися помилки в сфері реалізації каналів просування, вибору необхідної ніші, визначенні кінцевого споживача і т.п. Крім того, побудова бізнесу рідко передбачає спільне підприємство або роботу з партнерами по бізнесу. Таким чином, цей вид стратегії несе високу ступінь ризиків, не кажучи вже про низьку гнучкість. Така стратегія, як правило, застосовується великими компаніями, у яких є вільні грошові кошти і ресурсні можливості [1, с.17].

Експорт спрямований на виробництво товарів і послуг на місцевому ринку компанії і продаж на іншому закордонному ринку. Вибираючи такий спосіб виходу, компанія повинна вирішити, які функції вона збереже за собою, а які можна буде делегувати посередникам. Делегування повноважень безпосередньо впливає на рівень відповідальності і ризиків. Можна виділити три напрямки експортної діяльності: прямий, непрямий і спільний експорт.

При прямому експорті компанія укладає прямі контракти з дилерами і торговими посередниками зовнішнього ринку і таким чином реалізує свій товар. У цьому випадку всю діяльність з пошуку посередників, способах реалізації товару, роботи з документацією компанія бере на себе.

Вибираючи непрямий експорт, компанія знаходить на внутрішньому ринку посередника, який має всі необхідні можливості здійснювати продажі на

зовнішньому ринку. У такого посередника, як правило, є велика мережа дилерів, і він знає всі тонкощі ведення бізнесу на цьому ринку.

Спільний експорт популярний серед невеликих компаній, так як їм часто не вистачає ресурсів для виходу на зарубіжний ринок. Тому компанія співпрацює з іншими компаніями на внутрішньому ринку, щоб організувати прямі поставки на цільової зовнішній ринок.

Таким чином, перевага експортної діяльності полягає в мінімальних ризиках і витратах, які з'являються у компанії при такому виході на зовнішній ринок. Основний недолік - низький рівень контролю за торговими посередниками в цільовій країні. Експортна діяльність представляється «розвідкою» і допомагає компанії визначити реальний попит на її товар, врахувати мінуси продукту і місцеву специфіку споживання.

1.3. Формування конкурентного розвитку підприємства

Вибір конкретної стратегії зазвичай здійснюється з використанням аналізу портфеля - інструменту, який дозволяє всебічно оцінити діяльність підприємства з метою інвестування в найбільш перспективні галузі і скорочення або припинення інвестицій у неефективні проекти. Використання прийомів і методів аналізу портфеля дозволяє знизити ступінь ризику, домогтися рівномірного, збалансованого розподілу ресурсів між країнами, що розвиваються і зрілими ринками з метою розподілу ризиків.

На етапі вибору стратегії спочатку встановлюються базові стратегії розвитку з інноваційною спрямованістю [14, с. 21].

Залежно від характеристик зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства стратегії можуть бути розглянуті в наступних областях.

1. Стратегія технологічного лідера (наступальний, новаторський) характеризується постійним розвитком технологічних інновацій. Основним мотивом є визнання продукту або технології моделі, яка не має аналогів. Можна розширити лідируючі позиції за рахунок модифікацій і інших інновацій, спрямованих на більш повне покриття ринку і зниження витрат.

2. Стратегія слідування за лідером (оборонна) включає розвиток реакційного характеру - реакції на зміни зовнішнього середовища, зокрема, на конкурентів. Він заснований на швидкому поглинанні інновацій та розширення ринкової бази. Перевага стратегії полягає в тому, що компанія може зосередитися на продуктах (роботи, послуги), які вже отримали визнання на ринку, а вартість інновацій нижче, ніж у лідера.

3. Стратегія диверсифікації включає в себе розробку комплексних рішень в різних областях: поліпшення старих продуктів; розширення модифікованого асортименту технологій, маркетингу, фінансів, маркетингу, організаційних структур; зміна іміджу підприємства; створення багатоцільових сегментів.

4. Стратегія моделювання заснована на використанні відомих технологій і їх необхідному розвитку відповідно до вимог конкретного ринку. Він надає тільки дослідно-конструкторські роботи для розробки придбаних ліцензій і ноу-хау.

Щоб вибрати адекватну стратегію, необхідно постійно відстежувати і діагностувати ступінь, в якій ресурсний та інтелектуальний потенціал виробничого підприємства відповідає постійно мінливих потреб ринку [67, с. 71].

Основою для розробки стратегії є теорія життєвого циклу продукту, ринкова позиція підприємства і проводиться науково-технічна політика. Стратегія, розроблена на основі теорії життєвого циклу продукту, враховує фази, в яких знаходиться продукт. На кожному етапі життєвого циклу потрібні різні методи і підходи, різні стратегії і тактики управління.

Хоча насправді існує безліч різних типів життєвих циклів технологічних систем, зазвичай розглядається традиційний 5-етапний цикл. Розглянемо модель з наступними етапами життєвого циклу: розвиток, запуск ринку, зростання, зрілість і спад. Життєвий цикл складається з окремих фаз, кожна з яких має певні характеристики і переходить в іншу фазу в наступному порядку.

З появою технологій нового покоління починається падіння попиту на продукцію попереднього покоління і зниження прибутку від виробництва цього типу продукції.

На стадії зародження (винахідницький цикл) визначаються методи матеріалізації нових ідей, які ляжуть в основу технології нового типу [33, с. 89].

На етапі зростання життєвого циклу діяльність підприємства пов'язана зі створенням системи конкурентних переваг інновацій. На даному етапі все ще існує невидима боротьба між здатністю підприємства розвивати і підтримувати конкурентні переваги і активацією намірів конкурентів. На даному етапі вирішальною умовою збереження конкурентних переваг є оновлення технологій, підвищення технічного, організаційного та технологічного рівня виробництва, підвищення професіоналізму персоналу та розгортання заходів з організації інвестицій в нові проекти.

Термін погашення може значно варіюватися і діяльність підприємства повинна бути спрямована на підтримку накопиченого рівня конкурентних переваг та максимальне використання результатів.

Зниження життєвого циклу пов'язано з втратою конкурентної переваги. Причинами втрати конкурентної переваги можуть бути старіння багатьох елементів виробництва, досліджень і розробок (R&D), маркетингу, а також поява сильного конкурента з більш сильною ринковою позицією.

Стабільне значення сукупного доходу підприємства забезпечується правильним розподілом зусиль між поколіннями технологій, що змінюють один одного. Досягнення такого розподілу є метою формування і реалізації науково-технічної політики підприємства. Оптимізація цієї політики вимагає знання технічних і технологічних можливостей кожного наступного покоління технологій. Однак, визначальним фактором формування конкурентного науково-технічної політики підприємства є той факт, що кошти на розробку і освоєння продукту необхідно інвестувати набагато раніше, ніж реальний ефект виходить у вигляді завоювання сильної позиції [64, с. 60].

У прямому зв'язку з концепцією життєвих циклів знаходиться рівень прогресивності можливих технологічних рішень. Відповідно до цієї концепції всі використовувані технології діляться на кілька груп:

- 1) принципово нові революційні рішення;

- 2) технологічні удосконалення на провідних напрямках;
- 3) модернізовані технології, широко поширені на багатьох виробництвах;
- 4) традиційні базові технології [33, с. 89].

Важливим напрямком в управлінні є пошук нових областей застосування капіталу, перерозподіл інвестиційних ресурсів між різними бізнес-одинацями. Найбільш поширеними матричними моделями, що дозволяють оцінити потенціал бізнес-одинаць підприємства і оцінити ступінь ризику, розглядаються наступні моделі: модель Boston Consulting Group (BCG), McKinsey, Hofer / Schendel, а також SWOT-аналіз.

Вибір стратегії здійснюється для кожного напрямку, виділеного при формуванні стратегічних бізнес-одинаць. Підприємство приймає стратегію технологічного лідерства, якщо:

- веде розробку широкого спектру технологій, які можуть стати домінуючими;
- Здійснює широкий спектр пошукових досліджень, в яких нові технологічні принципи відповідають новим потребам.

Різка зміна навколишнього середовища та інвестиційного клімату ставить перед менеджерами завдання збереження конкурентної переваги, втрата якого змушує компанію застосовувати стратегію слідування за лідером.

Уповільнення зростання пов'язане з появою сильних конкурентів і з наростаючою тенденцією розриву між реальним станом і зміною ситуації, на даному етапі більш розумною оборонною стратегією.

Найбільш поширеною моделлю аналізу, яка дозволяє оцінити стан конкретного типу бізнесу з урахуванням його подальшого розвитку, є модель BCG (Бостонської консалтингової групи).

Ця модель призначена для вибору стратегії в залежності від частки ринку і темпів зростання галузі. Відповідно до цієї моделі підприємства, які завоювали велику частку ринку в швидкозростаючих галузях («зірки»), повинні вибирати стратегію зростання і направляти грошові потоки для реалізації стратегій в цих стратегічних бізнес-одинацях.

Компанії з високими темпами зростання в стабільних галузях вибирають обмежену стратегію зростання. Основною метою для них є збереження позиції і отримання прибутку. Підприємства з невеликою часткою ринку в повільно зростаючих галузях («собаки») вибирають стратегію відсікання і вилучення активів у повільно зростаючих бізнес-одиниць [34, с. 42].

При високому рівні нестабільності для підприємств, які слабо вкоренилися в швидкозростаючих галузях, метод прогнозування діяльності, заснований на вищезазначених моделях, не завжди ефективний. Для вирішення проблеми вибору стратегії з високим рівнем нестабільності необхідно більш ефективно використовувати модель Хофера/Шенделя. Відмінною особливістю цієї моделі є те, що бізнес окремої компанії аналізується відповідно до концепції життєвого етапу конкретної галузі.

Всі перераховані вище моделі, включаючи концепцію Three K (облік і аналіз конкурентів, задоволеність клієнтів, створення конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства на основі змін у внутрішньому середовищі), дозволяють нам аналізувати потенціал прибутковості конкретної бізнес-одиниці і оцінити нашу конкурентну позицію на ринку. Залежно від ситуації в галузі і конкурентної позиції основних стратегічних бізнес-одиниць, підприємство приймає важливі стратегічні рішення про інвестування ресурсів в багатообіцяючі області розвитку, і тому області, які піддаються тимчасового скорочення інвестицій або навіть повного закриття, нерентабельним. Використання моделей при виборі стратегій дозволяє керівництву не тільки вибирати найбільш ефективні стратегії, а й формувати збалансований бізнес-портфель підприємства, оптимізувати процес диверсифікації бізнесу, розподіляти фінансові потоки і, тим самим, істотно знижувати ризики.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства слід розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку і реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний систематично, відповідно до обраної довгостроковою стратегією розвитку, з урахуванням змін в зовнішнє середовище і стан засобів підприємства, а також внесення відповідних коригувань [21, с. 102].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства та збільшення його частки на ринку може бути досягнуто за допомогою наступних шляхів: висновок на ринок нового типу продукту; більш низькі ціни на товари або послуги; за допомогою реклами, щоб представити більш привабливий тип продукту; продавати товари через більшу кількість торгових представників і т.д.

Одним з найбільш ефективних факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства є впровадження інновацій.

У класичному визначенні Schumpeter J. є п'ять типів інновацій:

- 1) інновації, результатом яких є виробництво нового продукту, який має якісно нові функції в порівнянні з існуючими;
- 2) новий підхід до комерційного використання продукції без істотних змін в технології її виробництва;
- 3) доступ до нових ринків незалежно від того, чи існував цей ринок раніше чи ні;
- 4) використання нових джерел сировини і напівфабрикатів;
- 5) зміна організаційних та інституційних форм, наслідком яких може бути, наприклад, створення монопольної позиції або ослаблення монопольної влади іншого підприємства [17, с.59].

Ефективність використання ресурсів як фактор конкурентоспроможності відображає, перш за все, рівень управління підприємством. При наявності порівняльного ресурсного потенціалу, підприємство, яке використовує більш ефективне управління, буде кращим, оскільки постійний пошук нових рішень у всіх сферах діяльності підприємства є основою для підвищення ефективності використання доступних ресурсів. Підтвердженням цієї тези (на прикладі сировини) може служити порівняння ресурсоемності ВВП розвинених країн. Найнижчий рівень ресурсоемності ВВП характерний, перш за все, для країн, які не мають власних резервів цих ресурсів. Недолік власної сировини обумовлює необхідність постійного пошуку нових напрямків збереження ресурсів з метою скорочення імпорту, в тому числі критичного. Фактор часу враховує, перш за все, тривалість одержуваних вигод. Чим ширше часовий горизонт, протягом якого підприємство

має перевагу перед конкурентами, тим вищою буде його конкурентоспроможність [39, с. 17].

Щоб бути конкурентоспроможними в області «сильної» конкуренції, підприємство повинно володіти всілякими знаннями, тобто мати надійну інформацію, вміти її використовувати і використовувати з вигодою. Вирішальне значення для конкурентоспроможності мають здібності і таланти людей і їх «обізнаність». Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в інформаційній площині можна визначити наступні особливості:

1) динамізм є критерієм конкурентоспроможності тимчасового характеру, означає положення об'єкту в конкурентному полі в тимчасових координатах, в результаті його конкурентної діяльності;

2) актуальність - це конкурентна перевага одного підприємства перед іншим, може бути визначено тільки в рамках відповідного зовнішнього середовища;

3) актуальність - це дані про розвиток технологій, що відображають сучасний стан передових технологічних досягнень підприємства;

4) відносність - це коли конкурентоспроможність проявляється через порівняння характеристик даного підприємства з характеристиками іншого, що працює на тому ж ринку.

Здатність компанії конкурувати на конкретному товарному ринку залежить від конкурентоспроможності товару і поєднання економічних засобів діяльності. На рівень конкурентоспроможності торгової компанії впливають науково-технічний рівень і ступінь удосконалення технологій продажу, використання новітніх винаходів і відкриттів, залучення сучасних інструментів автоматизації маркетингу і збільшення асортименту продукції.

Висновки до розділу 1

Таким чином, у першому розділі розглядаються теоретичні аспекти, пов'язані зі стратегією розвитку організації:

1. Визначено сутність стратегії та підкреслено її важливість та роль в розвитку підприємства. Стратегія підприємства є матеріально-фінансовою основою розвитку підприємства на певний проміжок часу. Визначення стратегії є критично важливим рішенням для керівництва, оскільки воно вимагає значних ресурсів. Отже, стратегія – це план для досягнення довгострокових цілей, то можемо визначити стратегію як план для створення стійкої конкурентної переваги. Стратегічне управління – це система управління, що спирається на людські ресурси компанії, а також орієнтує основну діяльність на споживача. Отже, стратегічне управління дозволяє домогтися конкурентних переваг в довгостроковій перспективі та досягати своїх головних цілей, реалізувати свою місію.

2. Процес стратегічного управління допомагає підприємствам отримати стійке зростання і конкурентну перевагу. В кінцевому підсумку це призводить до поліпшення організаційних показників і забезпечує довгострокову перевагу на ринку. Стратегічний план орієнтований на середньострокові і довгострокові цілі бізнесу і деталізує основні стратегії їх досягнення. Метою стратегічного планування є визначення загальних цілей підприємства і розробка плану їх досягнення.

3. Зазначено, що рівень конкурентоспроможності компанії залежить від того, які товари вона продає, де і як ці товари споживаються. Конкурентоспроможність компанії на ринку має пряму залежність від підтримки державних органів і інших організацій, з використанням гарантій експортних кредитів, страхування, податкових пільг, експортних субсидій і надання інформації про ринкові умови. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності означає, що всі ресурси, які використовує компанія, є більш продуктивними і більш прибутковими, ніж її ринкові конкуренти. З цього випливає, що компанія займає стабільне місце на ринку товарів і послуг та її продукція користується постійним попитом у споживачів. Такі перетворення можуть включати: диверсифікацію виробництва, доступ до нових ринків, зміни в товарній політиці, зміни в правовому статусі підприємств, створення спільних підприємств, впровадження нових технологій і модернізацію форм продажів.

Розділ 2. Оцінка стратегічної та конкурентної позиції «НІБУЛОН»

2.1 Стратегічний аналіз ринку зернових ТОВ СП «НІБУЛОН»

Дослідження ринку зернової продукції зарубіжних країн передбачає визначення таких показників: обсяги світового виробництва; обсяги експорту (імпорту).

В умовах глобалізації перед вітчизняними виробниками постає потреба ефективнішого використання принципів міжнародної маркетингової діяльності, щоб не просто працювати на світовому ринку, а бути конкурентоспроможними і ефективно та прибутково здійснювати господарські операції у світовому масштабі, швидко адаптувати процеси агробізнесу до європейських вимог [35].

Слід зазначити, що світовий ринок аграрної продукції містить більше 200 національних ринків зі своїми особливостями, а це служить базою розробки міжнародної стратегії диверсифікації як головної стратегії розвитку агросфери. Стрімкий розвиток світового аграрного ринку диктує потребу постійного моніторингу та перспективного аналізу. Без його детального дослідження майже неможливо дати правильну оцінку можливостей вітчизняних підприємств, тоді як подібна оцінка вимагає зіставлення елементів і його вимог з відповідними параметрами діяльності компанії. Враховуючи велику ймовірність продовольчої кризи, на світових ринках останніми роками значно збільшився ринок аграрної продукції: у 2020 р. її частка у розмірі світової Всесвітньої продовольчої програми виросла на 2% порівняно із 2019 р.

Оцінюючи структуру світового аграрного ринку продукції, фіксуємо той факт, що існує нерівномірність розвитку окремих зарубіжних ринків. З цією метою ринки окремих країн та регіонів поєднуються у чотири групи за часткою аграрної продукції у розмірі ВПП [36].

Світовий аграрний ринок має певні тенденції розвитку, і однією з таких тенденцій є нерівномірне зростання ринків країн. Саме через це 37 країн відносяться до категорії нерозвинених ринків, що становить 19% міжнародного ринку сільськогосподарської продукції, мають частку у розмірі 0-1% ВВП країни.

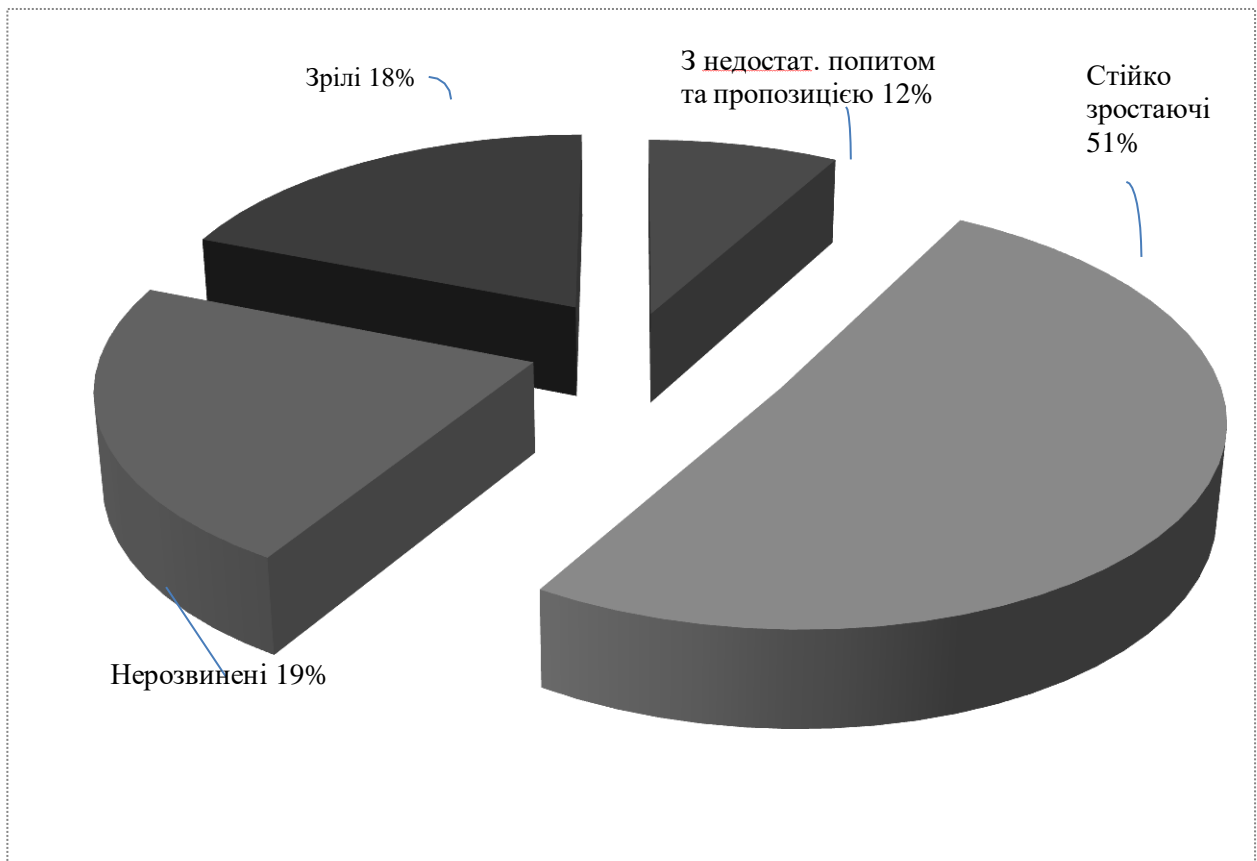


Рис. 2.1 Груповий розподіл регіональних ринків світового ринку аграрної продукції у 2020 р.
Джерело: розроблено автором на основі [37].

До групи «стійко» зростаючих ринків належать такі країни як: США, Канада, Франція, Японія, Російська Федерація, Нова Зеландія, Австралія, Німеччина, Китай, Бразилія, Болгарія, Мексика, Білорусія та Греція, вони дуже швидко набирають швидкість на світових ринках і займають - 51%. Частка аграрної продукції у ВВП постійно збільшується.

До зрілих ринків відносяться такі країни: Україна, Таїланд, Молдова, Індія та В'єтнам та інші країни з часткою від 10% до 25% аграрної продукції у розмірі ВВП що становить приблизно 18% у світових масштабах

І нарешті до ринків з недостатнім попитом та пропозицією відносяться ринки, частка аграрної продукції яких становить від 25% до 60% у розмірі ВВП. Вони займають приблизно 12% від світового ринку, до цієї групи входять острівні держави Індійського та Тихого океанів, а також країни Азії та Африки, переважачою галуззю яких, є сільське господарство і які виробляють продукцію, переважно для власного споживання [37].

Отже, великі виробники певних видів аграрної продукції майже завжди є головними світовими експортерами (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Стан розвитку ринку аграрної продукції провідних країн світу згідно із рейтингом за ВВП, 2020 р.

Країна	Розмір ВВП, млн дол США	Частка ВВП країни в заг. обсязі ВВП світу, %	Частка аграрної прод. у ВВП, %	Тов. експорт країни, млн. дол. США	Частка аграрної прод. у тов. експорті країни, %	Тов. імпорт країни, млн дол. США	Частка аграрної прод. у тов. імпорті країни, %	Частка тов. експорту аграрної продукції у обсязі ВВП країни, %
США	16 768 100	22,18	1	1 621	11,2	2413	6,5	0,01
Китай	9240270	12,22	9	2342	3,2	1959	8,7	0,03
Японія	4919563	6,51	1	684	1,5	822	10	0,01
Німеччина	3730261	4,93	1	1508	-	1216	-	0,04
Франція	2806428	3,71	2	583	1	678	-	0,02
Великобританія	2678455	3,54	1	506	-	684	-	0,02
Бразилія	2 245 673	2,97	6	225	39	239	5,9	0,01
Італія	2 149 485	2,84	2	529	-	472	-	0,02
РФ	2 096 777	2,77	4	498	6,2	308	13,4	0,02
Індія	1876797	2,48	18	322	13,5	463	5,83	0,02
ЄС	18172000	24,03	8	524	10,6	6030	11,2	0
Світ	7 559 941	100	9,57	18494	9,5	18641	1,4	0,02

Джерело: розроблено автором на основі[42].

Але Китай та Індія не відносяться до експортерів-лідерів через значну кількість населення, яке формує внутрішній попит на аграрну продукцію й, відповідно, обмежує обсяги постачання аграрної продукції на світовий ринок. Імпортери – це переважно країни, в яких внутрішнє виробництво аграрної продукції або не повністю задовольняє внутрішній попит, або обмежено певними агрокліматичними умовами. Більшість країн ефективно використовують аграрний потенціал, але є країни, які, мають значні можливості, але не сприяють розвитку власного аграрного комплексу [38].

Як показує міжнародний досвід приблизно 80% виготовленого товару відходить задля задоволення потреб внутрішнього ринку, це спостерігається в таких країнах як США, Китай, Індія, Бразилія та країни ЄС, частка товарного експорту аграрної продукції яких становить приблизно 0,02-0,03% ВВП.

Вказані показники підтверджують факт, що Бразилія, Індія, Китай та США мають схильність до тенденції випереджувального зростання експорту аграрної

продукції над імпортом. Це підтверджує їх ефективність зовнішньоекономічної діяльності та повну залученість до світової торгівлі, їх значний вклад у формуванні оборотів світового ринку. Країни Європейського Союзу приймають активну участь у формуванні оборотів світового аграрного ринку та здійснюють ефективну міжнародну діяльність у сфері торгівлі. Проведений аналіз свідчить, що ситуація у вказаних країнах має динаміку до збільшення попиту на аграрну продукцію [39, с. 102].

Частка експорту аграрної продукції Близького Сходу, Африки, Співдружності Незалежних Держав (СНД), Південної та Центральної Америки, Північної Америки, Азії та Європи в загальному обсязі експорту світу становила 82% (таблиця 2.2). Розподіл за цими регіонами щодо світового експорту аграрної продукції підтвердив ефективність діяльності аграрних компаній зазначених країн та регіонів.

Таблиця 2.2
Світовий експорт аграрної продукції за регіонами

Регіон	Обсяг аграрного товарного експорту, млрд дол США	Частка в загальному експорті, %	Річна зміна обсягу товарного аграрного експорту у відсотках, %	
			2019	2020
Близький Схід	30	2,3	10	0
Африка	64	11,5	7	3
СНД	68	9,2	-1	2
Південна і Центральна Америка	212	30,6	5	-2
Північна Америка	277	11,1	3	4
Азія	396	6,7	2	2
Європа	719	10,6	8	1
Світ	1766	100,0	5	2

Джерело: розроблено автором на основі[42].

Річна зміна обсягу товарного експорту аграрної продукції кожного регіону у відсотках мала позитивну динаміку та коливалася в межах 2–5%, що свідчить про ефективну міжнародну торговельну діяльність та позитивну динаміку світового розвитку аграрного ринку [40, с. 12].

Світовий лідер експорту аграрної продукції - це країни Європейського Союзу. Їх частка експорту в загальному обсязі експорту аграрної продукції світу у 2020 р. становила 30,6%. Вирішальний фактор успіху європейських агро-виробників – це потужна державна підтримка, цивілізаційні умови для формування експортних ринків та активна робота у напрямку вдосконалення аграрних технологій, інновацій у веденні бізнес- та господарської діяльності, формування постійних ринків збуту з високими вимогами до якості.

Значну роль та частку у світовому експорті аграрної продукції мали Південна та Північна Америка. Їх частка експорту в загальному обсязі світового агроекспорту у 2020 р. становила 11,1% та 10,6% відповідно. Південна та Північна Америка також є значними імпортерами аграрної продукції, тобто ці регіони відносно збалансовані щодо її експорту та імпорту.

Аналіз економічної ситуації, яка склалася 2020 р., підтверджує висновки, що головними експортерами аграрної продукції стали країни-члени ЄС, США, Канада, Бразилія, Китай, тоді як їх частка в структурі світового агроекспорту становила 81% (таблиця 2.3). Мінімального рівня в структурі експорту аграрної продукції досягли В'єтнам, Малайзія, Мексика, Нова Зеландія, їх частка в структурі експорту світу становила 1,5-1,7%. Тобто, більша частка аграрного потенціалу цих країн йде на внутрішній ринок.

Таблиця 2.3
Провідні експортери та імпортери аграрної продукції, 2020 р.

Назва країни експортера	Обсяг експорту млн дол США	Частка в світовому експорті, %	Назва країни імпортера	Обсяг імпорту, млн дол США	Частка в світовому імпорті, %
ЄС	670	38	ЄС	675	36
США	182	10,3	США	170	9,1
Бразилія	88	5	Бразилія	157	8,4
Китай	74	4,2	Китай	82	4,4
Канада	68	3,9	Канада	41	2,2
Індонезія	44	2,5	Індонезія	40	2,1
Індія	43	2,5	Індія	35	1,9
Таїланд	40	2,3	Таїланд	30	1,6
Австралія	39	2,2	Австралія	29	1,5
Аргентина	38	2,1	Аргентина	27	1,4
РФ	31	1,7	РФ	25	1,3
Малайзія	30	1,7	Малайзія	22	1,2

Нова Зеландія	29	1,6	Нова Зеландія	20	1,1
В'єтнам	27	1,5	В'єтнам	18	1
Мексика	26	1,5	Мексика	18	1
Разом	1430	81	Разом	1389	74,1

Джерело: розроблено автором на основі[42].

Отже, провідними експортерами аграрної продукції є економічно розвинуті країни світу – Китай, США, країни Євросоюзу. Одночасно вони є також лідерами із закупівлі за часткою у структурі світового імпорту аграрної продукції (таблиця 2.3) [41, с. 11].

Усе це свідчить про потребу подальших досліджень потенціальних можливостей вітчизняних аграрних підприємств на світових агроринках, що може стати новою стратегією збуту української аграрної продукції.

2.2 Загальна характеристика «НІБУЛОН»

«НІБУЛОН» є одним з лідерів аграрного ринку України, який займається виробництвом та експортом зернової продукції, логістикою і суднобудуванням. Компанія має 44 виробничі підрозділи, власний судноремонтний завод і сучасний флот, що складається з 48 самохідних і несамохідних суден. Центральний офіс знаходиться в Миколаєві.

У 2016 році холдинг мав найвищий урожай у своїй історії: 340,6 тис тонн, з яких 123,8 тис тонн раннього зерна, до 216,6 тис тонн. Крім того, «НІБУЛОН» відправив першу партію херсонських кавунів в Київ на Дніпро. У 2018 році обсяг сільськогосподарського виробництва становив близько 335 тис тонн. Основний результат 2018 року - рекордний валовий збір соняшнику складає 50 тис тонн, а урожай кукурудзи - 8,76 т / га [54].

«НІБУЛОН» має значну частку в українському експорті зернових і олійних. У 2017/18 МР загальний обсяг експорту групи компаній склав 4,1 млн тон сільгосппродукції. Частка ринку - 8,1%. У 2017/18 МР географія експорту становила 29 країн [55].

Як показує аналіз даних рисунку 2.2, експорт «НІБУЛОНА» в першій половині 2018/19 МР склав близько 3 млн. тон. У першому півріччі 2018/19 МР частка країн Європейського Союзу склала 35,5% проти 11,3% за аналогічний період минулого року. У перші п'ять країн-імпортерів - Німеччина, Нідерланди, Іспанія, Франція і Данія. Традиційно компанія продовжує розвивати східний напрям експорту та нарощувати поставки в Китай, Індонезію та інші країни Південно-Східної Азії. В цьому маркетинговому році «НІБУЛОН» вперше відправив кукурудзу до Індії [56].

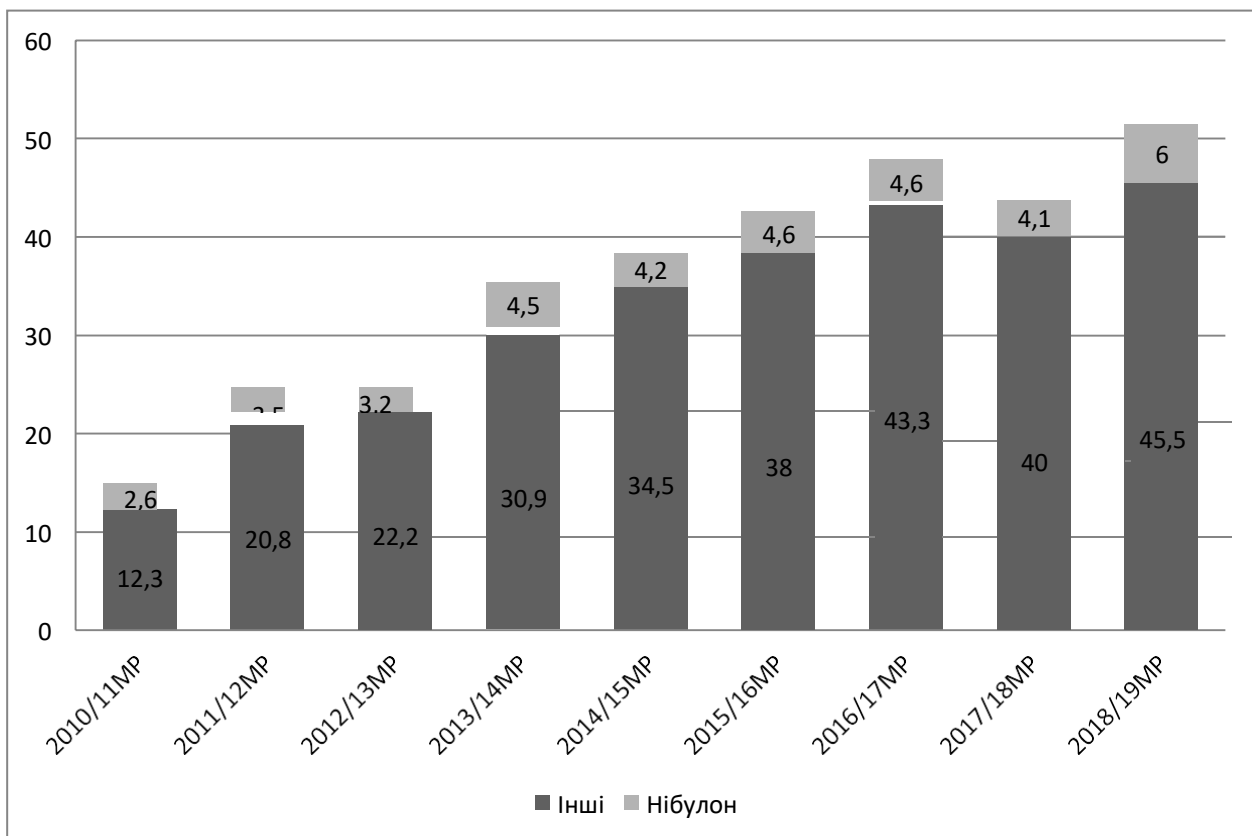


Рис. 2.2 Обсяг експорту «НІБУЛОН», %

Джерело: побудовано за даними ТОВ СП «НІБУЛОН»

У 2018/19 МР. «НІБУЛОН» відвантажив рекордну кількість зерна та олійних культур на експорт - понад 5,2 млн, що на 26,8% більше, ніж у 2017/18 млн (4,1 млн тонн). Основними експортними культурами компанії у 2018/19 рр. були кукурудза (обсяг експорту - 2,23 млн тон), пшениця (2,13 млн тон) та ячмінь (535 тис тонн). Найбільшим споживачем, як і минулого року, став Китай з часткою імпорту - 19%. Загалом у минулому МР компанія експортувала в 19 країн, з яких 9 країн ЄС [57].

Займаючи 2-е місце у світі за експортом зерна, Україна все ще має значний потенціал для збільшення виробництва зерна за рахунок використання більш ефективних методів вирощування сільськогосподарських культур та досягнення більш високих урожаїв, які на 20-40% нижче, ніж у розвинених країнах. Враховуючи стабільність внутрішнього споживання, зростання продуктивності повинен безпосередньо відображати зростання експорту [58].

Таблиця 2.4

Місце компанії «НІБУЛОН» в рейтингу «ТОР-5 експортерів зерна в світі» [17]

Місце	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
1	NIBULON	NIBULON	SFGCU	NIBULON
2	LouisDreyfus	SFGCU	Kernel	Kernel
3	A. Toepfer	Kernel	Nibulon	SFGCU
4	Kernel	LouisDreyfus	Cargill	ADM
5	SFGCU	Cofco	ULF	Cargill

Джерело: розроблено автором на основі[17].

Займаючи лідируючу позицію в сегменті торгівлі зерном та забезпечуючи інфраструктуру зберігання, СП «НІБУЛОН» є найкращою платформою для отримання подальшого зростання обсягів експорту в Україну.

Можлива класифікація діяльності підприємства за критеріями потенційної прибутковості (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

БКГ- аналіз 2020 р.

Показник	Соняшникова олія	Послуги елеваторів	Сільське господарство
Частка ринку	28,40%	13,69%	7,20%
Доля ринку найближчого (найпотужнішого) конкурента	9,30%	19,21%	8,20%
	Агрокосм	ГПЗКУ	Kernel
Відносна частка ринку	3,05	0,71	0,88
Темп росту ринку	5,04%	-5,75%	7,20%
Питома вага у обсягах реалізації	42,49%	1,89%	31,94%

Джерело: побудовано за даними СП «НІБУЛОН»

Відповідно до теорії побудови матриці БКГ, темп зростання <10% вважається низьким, а відносна частка ринку вважається високою при значенні > 1. Тому для продукції компанії корисно виділити 2 види: «гроші мішки» («дійні корови») та «мертвий вантаж».

До «мішків грошей» відноситься виробництво соняшникової олії. Ця група продуктів, компанії забезпечує достатній рівень прибутку підприємства і вимагає значних вкладень для цього. «Мертвий вантаж» в даному випадку - це обслуговування експортних терміналів та наземних елеваторів, однак у випадку СП «НІБУЛОН» позбутися такого виду діяльності неможливо, оскільки мережа зернових елеваторів та портових терміналів забезпечує зберігання зерна, а не тільки для незалежних фермерів в Україні, а також для компанії і є стратегічно важливою сферою діяльності.

Змішана картина виникає лише в контексті сільського господарства. БКГ-аналіз цієї сфери діяльності підприємства слід віднести до групи мертвого вантажу. Однак, незважаючи на порівняно високі темпи зростання ринку та наближення частки СП «НІБУЛОН», до одного з найпотужніших конкурентів, вважаю, що цю діяльність слід також віднести до «дійних корів», тобто продукт потребує подальших досліджень та розробок. За результатами аналізу ми бачимо, що СП «НІБУЛОН» - потужна компанія, яка спеціалізується на виробництві соняшникової олії, рослинництві, експорті зерна та наданні послуг з переробки зерна. Перспектива компанії - збільшити експорт зерна та соняшникової олії та підвищити попит на світових ринках.

Для більш детального дослідження слід проаналізувати ці показники ліквідності за останні роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6
Показники ліквідності активів підприємства, 2016-2019 рр.

Показник	2016	2017	2018	2019	Нормативне значення
Коефіцієнт покриття	1,25	1,26	1,11	1,13	≥ 1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,25	1,27	1,12	1,13	$\geq 0,6-0,8$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,31	0,36	0,16	0,12	$\geq 0,1$

Джерело: розраховано за даними СП «НІБУЛОН»

Таким чином, протягом усього досліджуваного періоду показники ліквідності свідчать про високий рівень залишку капіталу та здатність підприємства виконувати свої зобов'язання, своєчасно погашати борги та правильно організувати свої готівкові та безготівкові розрахунки.

Таблиця 2.7
Оцінка платоспроможності підприємства

Показник	Роки			2018/2017		2019/2018	
	2017	2018	2019	Δ	Δ %	Δ	Δ %
Коеф. покриття	2,26	1,11	1,13	-1,15	49%	0,02	102
Коеф. швидкої ліквідності	1,27	1,12	1,13	-0,15	88%	0,01	101
Коеф. абсолютної лікв.	0,36	0,16	0,12	-0,2	44%	-0,04	0,75

Джерело: розраховано за даними СП «НІБУЛОН»

Нормативними значеннями для обраних коефіцієнтів є:

- Коефіцієнт покриття > 1
- Швидкий коефіцієнт ліквідності > 0,8
- Коефіцієнт абсолютної ліквідності > 0,2

Таким чином, у компанії були відмінні показники платоспроможності в 2017 році, але в 2018 році спостерігається спад покриття. Для оцінки фінансової стійкості розраховуються наступні коефіцієнти (табл.2.8).

Таблиця 2.8
Оцінка фінансової стійкості

Показник	Роки			2018/2017		2019/2018	
	2017	2018	2019	Δ	%	Δ	Δ %
Коеф. платоспр.	0,207	0,218	0,171	0,01	104,9	-0,04	78,5
Коеф. заб. вл. об. зс.	0,152	1,217	0,185	1,06	798,9	-1,03	15,2
Коеф. фінансування	3,823	3,598	4,854	-0,22	94,1	1,25	134,9
Коеф. маневреності	0,965	0,968	0,552	0,02	100,3	-0,41	57,0

Джерело: розраховано за даними СП «НІБУЛОН»

СП «НІБУЛОН» має високі показники платоспроможності протягом усього досліджуваного періоду, що відповідають нормативам.

Далі розрахуємо дво- та трифакторну моделі Дюпона (табл. 2.9).

Таблиця 2.9
Модель Дюпона

Показник	Роки			2018/2017		2019/2018	
	2017	2018	2019	Δ	%	Δ	Δ %
LR	0,29	0,11	0,08	-0,17	38,2	-0,02	76,9
ROS	0,20	0,21	0,17	0,01	104,9	-0,04	78,5
Koa	15,06	20,31	41,32	5,25	134,9	21,	203,4
ROA(2)	3,12	4,42	7,06	1,29	141,6	2,64	159,7
ROE(3)	0,90	0,48	0,6	-0,41	54,0	0,11	122,8

Джерело: розраховано за даними СП «НІБУЛОН»

Рівень рентабельності активів та власного капіталу підприємства знаходиться на високому рівні. Рентабельність власного капіталу - 60%, а також висока ставка, понад 700%, рентабельність активів. Такі показники можливі завдяки специфічній діяльності підприємства. Рентабельність продажів становить 20%, що теж є непоганим показником.

Коефіцієнт оборотності демонструє ефективність використання активів підприємством. Співвідношення вказує, скільки товарів і послуг було продано за певний період на одиницю використаних активів. Зростання цього показника свідчить про те, що ефективність використання активів зростає. Коефіцієнт фінансового важеля на підприємстві свідчить про низький рівень використання позикових коштів. Однак, оскільки компанія не займається виробничою діяльністю, ця цифра не має значення.

Середньострокова стратегія компанії чітко визначає мету збільшення експорту та розробляє заходи щодо її досягнення. Крім того, експортно орієнтована стратегія СП «НІБУЛОН» демонструє опір негативним тенденціям в економіці України. Сьогодні підприємство характеризується повним виробничим циклом. Продукція

компанії експортується в більш ніж 75 країн, що робить СП «НІБУЛОН» лідером у виробництві та продажу зерна в Україні.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності СП «НІБУЛОН»

Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність СП «НІБУЛОН» розглянемо в табл. 2.10.

Таблиця 2.10
Фактори зовнішнього середовища СП «НІБУЛОН»

Група факторів	Фактор	Прояв	Можливі відповідні дії підприємства
Економічні	Загальна характеристика економічної ситуації	Підйом, зростання ВВП	Зростання замовлень
Правові	Загальна характеристика економічної ситуації	Підйом, зростання ВВП	Зростання замовлень
	Рівень безробіття	Зростає	Зменшення замовлень
	Ціни на енергоресурси	Зростають	Можливе зростання собівартості
	Кредитна політика банків	Зниження % по банківському кредиту	З'явилась можливість збільшення інвестицій за рахунок довгострокових кредитів
	Податкова політика	Зменшення розміру податку на прибуток	З'явилась можливість збільшити суму реінвестованого прибутку
Технологічні	Державна технічна політика	Стимулювання інноваційної діяльності	Збільшувати кількість науково-технічних розробок
Соціально-культурні	Підвищення доходів населення	Збільшення попиту	Розширення продажу

Д
жерело
:
розрах
овано
за
даними
СП
«НІБУ
ЛОН»
А
наліз
уючи

табл. 2.10, можна зробити висновок, що:

- зміна законодавства дає СП «НІБУЛОН» можливість скористатися сприятливими можливостями для завоювання ніш на ринку, розширення сфери діяльності;
- зміна політичних партій позитивно впливає. Цей фактор є можливістю зміцнити позиції СП «Нібулон» на ринку;
- економічна нестабільність у країні є загрозою для СП «НІБУЛОН»;
- розвиток та вдосконалення технологій на підприємстві забезпечить зростання ефективності СП «НІБУЛОН»;

- зростання населення в світі, що може бути можливістю для залучення більшої кількості споживачів аграрної продукції СП «НІБУЛОН» та збільшення частки ринку;

- стан довкілля в країні може стати загрозою для виробництва сільськогосподарської продукції.

Оцінку середовища безпосереднього оточення та конкурентного середовища проведемо в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка середовища безпосереднього оточення та конкурентного середовища в сільськогосподарській галузі

Параметри	Оцінка (за 10-бальною шкалою)
1. Можливий показник зростання галузі	7
2. Легкість входження нових фірм у галузь	3
3. Інтенсивність конкуренції в галузі	7
4. Рівень використання товарів-субститутів	6
5. Рівень впливу покупців	3
6. Рівень технологічності в галузі	6
7. Показник інноваційної діяльності в галузі	6

Джерело: побудовано за даними СП «НІБУЛОН»

Оцінка середовища безпосереднього оточення підтверджує факт складності входження в галузь та рівень впливу покупців. Також підтверджено перспективність розвитку галузі та високу інтенсивність конкуренції в галузі.

В табл. 2.12 розглянемо SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони) СП «НІБУЛОН».

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз СП «НІБУЛОН»

Сильні сторони (S): 1. Різноманітний асортимент продукції. 2. Доволі високий рівень якості продукції. 3. Виробництво безпечної для здоров'я продукції. 4. Ефективна політика підприємства в області якості продукції. 5. Використання прогресивних технологій виробництва 6. Великий досвід роботи в галузі. 7. Значна частка на ринку зерна України.	Слабкі сторони (W): 1. Слабка організація маркетингової діяльності на підприємстві.
Можливості (O): 1. Розширення географії експорту. 2. Розширення товарного асортименту експорту. 3. Впровадження інновацій у виробничу та управлінську діяльності 4. Організація рекламної кампанії. 5. Збільшення частки ринку продукції України.	Загрози (T): 1. Нестабільність економічного середовища. 2. Посилення позицій конкурентів. 3. Загроза банкрутства. 4. Зміна законодавства щодо галузі (зокрема, податкового)

Джерело: побудовано за даними СП «НІБУЛОН»

Для оцінки можливостей доцільно помістити кожен можливість до зведеної матриці можливостей підприємства (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Матриця можливостей СП «НІБУЛОН»

Імовірність використання даної можливості	Ступінь впливу на СП «НІБУЛОН»		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Зменшення кількості конкурентів	Розширення каналів збуту	Зменшення податків та кредитних відсотків
Середня	Залучення необхідних інвестицій для розширення діяльності	Стабілізація економічної ситуації в країні	Державна підтримка галузі України
Низька	Організація маркетингової діяльності	Підвищення купівельної спроможності населення	Велика місткість ринку України

Джерело: побудовано за даними СП «НІБУЛОН»

Аналіз матриці можливостей підтвердив високу інтенсивність в конкуренції в галузі та виявив необхідність залучення необхідних інвестицій для розширення діяльності.

Для оцінки загроз доцільно помістити кожен загрозу до матриці (див. табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Матриця загроз СП «НІБУЛОН»

Імовірність реалізації погроз	Можливі наслідки для СП «НІБУЛОН»		
	Критичні	Важкі	Незначні (легкі)
Висока	Зміна смаків та уподобань споживачів щодо продукції, поява нових конкурентів	Збільшення виробництва і реалізації продукції основними конкурентами	Підвищення цін на сировину
Середня	Зниження врожайності, розрив зв'язків з постачальниками	Зниження рівня життя населення, і, як наслідок, купівельної спроможності споживачів	Видача основних сум кредиту на короткостроковий період
Низька	Зменшення кількості оптових покупців, придбання підприємств конкурентами	Введення нових законів, більш жорстких умов функціонування	Збільшення імпорту продукції

Джерело: побудовано за даними СП «НІБУЛОН»

На основі проведеного SWOT-аналізу (див. табл. 2.14) можна стверджувати, що СП «НІБУЛОН» має досить стійку позицію на ринку сільськогосподарської продукції та формує позитивний імідж у споживачів за допомогою сильних сторін підприємства, зокрема, використання екологічно чистої сировинної бази, широкого асортименту продукції. Уся продукція СП «НІБУЛОН» славиться бездоганною якістю, відповідає міжнародним стандартам управління якістю та безпекою продукції, що підтверджується перемогами на національних та регіональних конкурсах.

На основі проведеного дослідження було встановлено, що СП «НІБУЛОН» у своїй діяльності дотримується стратегії диференціації, заснованої на наданні широкого асортименту продукції за доступними цінами. Проте в контексті швидких економічних змін ця стратегія потребує певних коригувань для підвищення рівня стійкого розвитку підприємства.

Як встановлено вище, на СП «НІБУЛОН» було виявлено низку переваг та недоліків, а також запропоновані можливості поліпшення ситуації з огляду на можливі загрози.

Проведений аналіз дає можливість запропонувати можливі конкурентні переваги СП «НІБУЛОН»:

1. Можливість розширення асортименту аграрної продукції, що приведе до збільшення кількості потенційних споживачів та їх прихильності, в результаті цього збільшиться частка ринку.

2. У зв'язку зі скрутною економічною ситуацією в країні спостерігається зниження доходів споживачів, але орієнтація на вирощування зернових може служити майбутньою конкурентною перевагою СП «НІБУЛОН».

3. У результаті посилення конкурентної позиції на зовнішньому ринку, менше будуть впливати зовнішні фактори внутрішнього ринку на діяльність СП «НІБУЛОН».

Аналіз інтенсивності дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток СП «НІБУЛОН» свідчить, що підприємство є досить конкурентоспроможним, проте ефективність його виробництва залежить від цін на зерно та врожайності. Отже, відповідно до тенденцій розвитку ринку, позиції компанії та її цілей, сформовані стратегічні напрями підвищення подальшої конкурентоспроможності забезпечать стабільний розвиток підприємства на вітчизняному та міжнародному рівнях.

Висновки за розділом 2

Таким чином, за результатами другого розділу зроблено наступні висновки.

1. Світовий ринок сільськогосподарської продукції - це орієнтований на ринок продукції сільського господарства та переробленої продукції (продовольчий ринок), за винятком ринку сільськогосподарської техніки, засобів виробництва та ринку землі, де об'єктом вільного ціноутворення є виробники та посередники обмеженої маржі в результаті державного регулювання. В даний час у цих країн є майже необмежені можливості просувати свій експорт та імпорт необхідної сировини та деяких готових продуктів. Промислово розвинені країни за допомогою різноманітних методів захисту національних компаній, агропромисловості від іноземної конкуренції. Це досягається за рахунок субсидій національному агробізнесу та використання захисних заходів (тарифи та нетарифні засоби). Незважаючи на те, що ключові ринки зерна були визначені давно і в основному не змінювалися з року в рік, ринок все ще демонструє певну різницю в обсягах поставок та перерозподіл позицій серед ТОП-імпортерів. У той же час встановити торговельні відносини з регіоном стало складніше шляхом перегляду вимог до якості товарів, які ввозяться в деякі країни, наявності / періодичності / підвищення тарифів на імпорт, а також через складну економічну та політичну ситуацію в деяких країнах.

2. Базою дослідження слугувала компанія «НІБУЛОН», що є найбільшим і провідним в Україні виробником і експортером соняшникової олії, основним постачальником сільськогосподарської продукції з чорноморського регіону на світові ринки. «НІБУЛОН» була заснована в 1994 році. Свою продукцію компанія експортує в більш ніж 75 країн світу. З листопада 2007 року акції компанії котируються на Варшавській фондовій біржі (ВФБ). За результатами аналізу ми бачимо, що «НІБУЛОН» - потужна компанія, яка спеціалізується на виробництві соняшникової олії, рослинництві, експорті зерна та наданні послуг з переробки зерна. Перспектива компанії - збільшити експорт зерна на ринок Північної Африки.

3. Автором проведено аналіз конкурентоспроможності компанії «НІБУЛОН» різними методами. Було встановлено, що СП «НІБУЛОН» у своїй діяльності дотримується стратегії диференціації, заснованої на наданні широкого асортименту продукції за доступними цінами. Проте в контексті швидких економічних змін ця стратегія потребує певних коригувань для підвищення рівня стійкого розвитку підприємства. можна стверджувати, що СП «НІБУЛОН» має досить стійку позицію на ринку сільськогосподарської продукції та формує позитивний імідж у споживачів за допомогою сильних сторін підприємства, зокрема, використання екологічно чистої сировинної бази, широкого асортименту продукції. Уся продукція СП «НІБУЛОН» славиться бездоганною якістю, відповідає міжнародним стандартам управління якістю та безпекою продукції, що підтверджується перемогами на національних та регіональних конкурсах. Це дає впевненість в тому, що компанія «НІБУЛОН» має гарні перспективи на міжнародному ринку сільськогосподарської продукції.

Розділ 3. Формування стратегії виходу «НІБУЛОН» на ринок

Північної Африки

3.1. Механізм фінансування зовнішньої торгівлі

Для значного підвищення продуктивності зовнішньої торгівлі необхідно приділяти значну увагу вивченню зовнішніх ринків і постійно збільшувати загальний експортний потенціал підприємства, а особливо - збільшувати активність на вибраних цільових зовнішніх ринках. Потрібен щоденний постійний контроль за конкурентами та покращення економічних відносин із закордонними партнерами. Значна кількість ресурсів повинна бути використана для зниження собівартості товарів та послуг, що надаються компанією, тобто для мінімізації вартості виробів. Необхідно спрямувати значну кількість ресурсів на вивчення ринкового попиту та підвищення продуктивності праці. Не менш важливим є своєчасне планування економічної діяльності відповідно до прийнятої стратегії на окремих ринках. Серед основних можливих заходів щодо вдосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах можна назвати наступні [13, с. 167]:

- створення окремого підрозділу, відповідального за розвиток зовнішньоекономічної діяльності, маркетингові дослідження нових ринків з розширенням продукції, вибір нових партнерів та розширення клієнтської бази шляхом дослідження та пошуку важливої інформації про партнерів, SWOT-аналіз стратегії подальшого розвитку на основі законодавчих актів;

- проведення дослідження зовнішнього середовища, що включає оцінку постачальників, конкурентів та споживачів, а також дослідження продукції компанії з метою визначення стадії життєвого циклу кожного товару та визначення можливих варіантів подальших дій. Це дослідження проводиться шляхом складання карти стратегічних груп для окреслення позиції підприємства в порівнянні з конкурентами та визначення напрямків його розвитку з урахуванням місця в конкурентному середовищі.

Підприємству, яке прагне здійснювати ефективну зовнішньоекономічну діяльність, доцільно вдосконалити маркетингову складову своєї діяльності. Для цього необхідно проводити більш ефективні заходи, які включають [14, с. 488]:

- пряма розсилка - розсилка потенційним клієнтам у вигляді рекламних матеріалів (перелік товарів та послуг з їх цінами) у формі ділових пропозицій;
- заочна участь у закордонних виставках - роздача рекламних матеріалів підприємства всім відвідувачам та учасникам міжнародної виставки;
- пошук та стимулювання посередників, оптових покупців, дилерів.

Підприємству необхідно визначити шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств [15, с. 46-49]:

- вивчити динаміку зовнішньоекономічної діяльності;
- проаналізувати раціональне використання всіх ресурсів, інтерес споживачів до продукції компанії на зовнішньому ринку;
- вивчити проблеми підвищення ефективності та розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- визначити напрямки вдосконалення системи управління зовнішньоекономічними зв'язками підприємства;
- удосконалити організаційно-економічні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності експортної продукції;
- оцінити рівень та якість виконання підприємством зобов'язань за контрактами з іноземними партнерами, визначити ефективність та переваги такої співпраці;
- визначити метод аналітичної оцінки ефективності певної експортної операції.

Кількість можливих напрямків вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства досить широка.

Підприємству потрібно вибрати серед усіх можливих варіантів розвитку зовнішньоекономічних відносин ті сфери, які є більш реальними та досяжними.

Компанії також потрібно визначити ряд показників, які повинні відповідати обраним шляхам вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності. Найважливішим показником має бути збільшення рентабельності виробництва та реалізації, а також збільшення прибутку досліджуваного підприємства.

Для здійснення інвестиційної діяльності СП «НІБУЛОН» необхідно сформувати активи (а відповідно залучити необхідний капітал) у сумі 1000 тис. грн. Визначимо при якій структурі капіталу буде досягнута мінімальна середньозважена його вартість. Розрахунки цього показника при різних значеннях структури капіталу приведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок середньозваженої вартості капіталу СП «НІБУЛОН» при різній його структурі

№	Показники	Варіанти розрахунку							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Загальна потреба в капіталі	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
2	Варіанти структури капіталу, %								
	А) власний капітал (облігації)	25	30	40	50	60	70	80	100
	Б) позиковий капітал (кредит)	75	70	60	50	40	30	20	—
3	Рівень передбачуваних дивідендних виплат, %	28	28,2	27,5	28	28,5	29	29,5	0
4	Рівень ставки відсотка за кредит з урахуванням премії за ризик, %	31	30,5	30	29,5	29	28,5	28	—
5	Ставка податку на прибуток, у десятковому дробу	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
6	Податковий коректор	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82
7	Рівень ставки відсотка за кредит з урахуванням податкового коректора	25,42	25,01	24,6	24,19	23,78	23,37	22,96	—
	Вартість елементів капіталу, %:								
8	а) власної частини капіталу	7	8,46	11	14	17,1	20,3	23,6	30
	б) позикової частини капіталу	19,07	17,51	14,76	12,10	9,51	7,01	4,59	-
9	Середньозважена вартість капіталу, %	26,07	25,97	25,76	26,10	26,61	27,31	28,19	30,0

Джерело: розраховано автором за даними СП «НІБУЛОН»

Як видно з приведених даних мінімальна середньозважена вартість капіталу досягається при співвідношенні власного і позикового капіталу в пропорції 40% : 60%. Така структура капіталу дозволяє максимізувати реальну ринкову вартість СП «НІБУЛОН» (за інших рівних умов).

Враховуючи те, що СП «НІБУЛОН» є сталим підприємством та функціонує вже 30 років, рівень фінансового ризику для підприємства несуттєво впливає. Адже слід використовувати в своїй діяльності 40% власного капіталу та 60% залученого.

Дослідження думок науковців щодо оптимальної структури капіталу показало відсутність єдиної думки. Пропоную аналіз структури капіталу здійснювати в сукупності з напрямками його використання. Це допомагає виявити ризиковість

структури капіталу та її вплив на ефективність господарської діяльності. На прикладі СП «НІБУЛОН» виконано структурний аналіз причин такого залучення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2
Аналіз причин залучення капіталу на ПрАТ «ОМЗ»

Причини	Частка у загальній потребі залучення капіталу, %	
	2019 р.	2020 р.
Збільшення оборотних активів у зв'язку з нарощенням обсягів агровиробництва	20,4	26,6
Збільшення оборотних активів через сезонність	18,7	23,3
Збільшення оборотних активів через неефективну фінансову діяльність	17,3	10,0
Збільшення оборотних активів, через складнощі у реалізації продукції	9,4	6,7
Потреба у відтермінуванні платежу постачальникам	17,7	16,7
Реалізація інвестиційних проєктів	6,7	3,4
Потреба у відтермінуванні платежу з постачальниками сторонніх послуг	9,8	13,3
ВСЬОГО	100	100

Джерело: розраховано автором за даними СП «НІБУЛОН»

З огляду на це запропонуємо сформувати оптимальну структуру капіталу з урахуванням припустимого рівня короткотермінового залученого капіталу. Він може бути визначений межею кредитоспроможності:

$$ГК - КЗК \geq 0, \quad (3.1)$$

де ГК – кошти від операційної діяльності, тис. грн.; КЗК – короткотермінові залучені кошти, тис. грн.

Для підвищення обґрунтованості майбутніх рішень та економічних показників необхідно визначати вплив прогнозних короткотермінових залучених коштів на обсяг реалізації агропродукції. Це дає можливість визначати ефективність використання залученого капіталу та прогнозний обсяг реалізації аграрної продукції при виході на міжнародний ринок.

3.2. Оцінка можливостей експорту пшениці на ринок Північної Африки

Для України пшениця є основною сільськогосподарською культурою яка експортується на зарубіжні ринки. Не беручи до уваги те, що ключові ринки збуту

зерна були визначені давно і в основному не змінилися, з року в рік ринок все ще демонструє деякі зміни в обсягах поставок і перерозподілі позицій між ТОП-імпортерами обох країн Чорного моря, пшениця взагалі і українська пшениця зокрема. [43]

В рейтингу міжнародних експортерів пшениці Україна займала 5-6 місце на протязі п'яти останніх сезонів, що якщо врахувати тенденції збільшення світових показників виробництва, а також обсягів експорту зерна говорить про зростаюче значення країни на глобальному ринку.

Так, в звітному періоді частка української пшениці в світовій структурі експорту збільшилася з 7% до 9%, або з 11,3 млн тонн до 16,5 млн тонн в абсолютному вираженні.

У 2018 році в ТОП-5 найбільших імпортерів української пшениці увійшли Індонезія, яка закупила 2,6 млн. тонн або 16% від загальної структури експорту зерна в звітному календарному році, а також Філіппіни (1,8 млн тонн, або 10,8%), Марокко (1,4 млн тонн або 8,6%), Єгипет (1,3 млн тонн або 8,3%) і Туніс (понад 1 млн тонн або 6,2%) [44].

Що стосується поставок пшениці з України в липні-березні 2018/19 МР, до трійки найбільших ринків увійшла Індонезія з імпортом в 2,34 млн тонн проти 1,85 млн тонн і 1,4 млн тонн в 2017/18 МР і 2016/17 МР відповідно, Філіппіни - 1,55 млн тонн проти 1,03 млн тонн і 0,68 млн тонн відповідно, а також Єгипет, який протягом 3 останніх сезонів демонстрував досить оригінальну політику в сфері закупівель і продовжував поступово скорочувати обсяги імпорту - 1,19 млн тонн проти 1,44 млн тонн і 1,62 млн тонн відповідно [45].

Таблиця 3.3

Динаміка поставок в ТОП-5 країн-імпортерів української пшениці, млн тонн [45]

Країна	2016/17	2017/18	2018/19
Індонезія	1,4	1,85	2,34
Філіппіни	0,68	1,03	1,55
Єгипет	1,62	1,44	1,19
Марокко	0,75	0,75	1,04
Бангладеш	1,3	1,45	1

Джерело: розраховано автором за даними [45]

Варто відзначити, що дві країни з ТОП-5 імпортерів української пшениці також приїжджають в регіон MENA, який в липні-березні 2018/19 МР придбав майже 5 млн тонн українського зерна.

На сьогоднішній день регіон MENA залишається одним з найбільш сприйнятливих і перспективних ринків збуту зернових культур через значне домінування обсягів споживання над виробничими, з точки зору досить обмежених можливостей для вирощування сільськогосподарської продукції.

Зокрема, щорічно країни MENA закупають більше 25% світових поставок пшениці, що, безумовно, робить їх дуже привабливими з точки зору торгівлі як для українських, так і для російських експортно-орієнтованих компаній [46].

У той же час стало складніше встановлювати торговельні відносини з регіоном через перегляд вимог до якості продукції, що імпортується в деяких країнах, наявності / періодичного введення / підвищення імпортних мит, а також з-за складних економічних і політичних ситуаціях в деяких східних країнах [47].

Таблиця 3.4

Поставки української пшениці в країни MENA, тис тонн [45]

Країна	2016/17	2017/18	2018/19
Єгипет	1617,5	1439,6	1194,7
Марокко	752,8	753,7	1038
Ізраїль	478,6	458,9	453,1
Туніс	432,8	651,4	708,7
Ліван	276,8	330,1	258,1
Лівія	199,9	236,3	561,8
Алжир	157,3	79,2	12,6
Індія	73,4	463,6	326,1
Саудівська Аравія	60	0.0	0.0
Йорданія	53,1	107,5	61,6
Оман	16,2	0.0	0.0
ОАЕ	5,4	0.0	0,1
Іран	2,7	0.0	0.0
Ємен	0,4	212	214,2
Кувейт	0,1	0,3	0.2
Бахрейн	0,1	0,1	0.0
Катар	0.0	0.0	20,7
РАЗОМ по MENA	4127	4732,6	4849,9

Джерело: розраховано автором за даними [45]

Дані таблиці 3.4 підтверджують перспективність ринку Північної Африки. Лідером споживання українських зернових залишається Єгипет, але його впевнено наздоганяє Марокко. Тобто країни Північної Африки мають значний потенціал до збільшення споживання пшениці. Взагалі, обсяг споживання пшениці країнами MENA за останні три роки зріс з 4127 до 4849,9 тис. тонн.

Все це говорить про те, що українським трейдерам довелося ретельно працювати, щоб зберегти свої позиції на зовнішніх ринках, не кажучи вже про розширення ринків збуту. Тому покращення торгівельних відносин тільки

позитивно вплине на зростання експорту українського зерна та допоможе Україні зайняти перше місце серед найбільших світових експортерів зерна.

3.3. Стратегія виходу на зовнішній ринок та її ефективність

Маркетинговий аналіз міжнародного ринку СП «НІБУЛОН» показав порожнечу ринку зерна Північної Африки. Його потужність дозволяє судити, що це перспективний ринок для досліджуваного підприємства. Відповідно до стратегій розвитку СП «НІБУЛОН» обсяги продажів продукції на 2021 рік залежно від кон'юнктури ринку становлять:

1) щомісячний обсяг продукції зі стійкими зв'язками по збуту за ряд років в середньому становлять $N_1^p = 489,876$ млн грн (т.н. низька залежність від зміни ринкової кон'юнктури);

2) щомісячний обсяг продукції з нестійкими зв'язками по збуту, однак не на довгий термін $N_2^p = 496,324$ млн грн (т.н. середня залежність від зміни ринкової кон'юнктури);

3) щомісячний обсяг продукції забезпечений тільки одноразовими закупками складає $N_3^p = 502,772$ млн грн (залежність від зміни кон'юнктури висока);

4) місячна продукція, покупець на яку не визначений $N_4^p = 478,989$ млн грн (т.н. залежність від зміни кон'юнктури абсолютна).

Виходячи з наведених даних, необхідно вибрати оптимальну стратегію «НІБУЛОН» на основі ігрової моделі. Відповідно до прогнозованих значень попиту, залежно від ситуації на ринку, необхідно розрахувати ймовірні продажі шляхом послідовного підсумовування ймовірних продажів. Обсяг продажів, який відповідає лише вартості першого виду продажів, залежно від ситуації наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5
Аналіз виробничої стратегії «Нібулон» при невизначеній ринковій кон'юктурі,
млн грн

№	Стратегія виробництва (дохід)	Розмір прибутку (P) в залежності від ймовірних коливань попиту при обсягах виробництва N_{ij}				Нижня ціна грн., $a_i = \min P_{ij}$	Гарантований результат, W	Верхня ціна грн., $B_i = \max P_{ij}$
		489,87	986,20	1488,972	1967,961			
1	$S1=986,200$	49,310	197,24	197,240	197,240	49,310	49,310	197,24
2	$S2=1488,972$	-6,0	148,897	297,794	297,794	-6,0	-6,0	297,794
3	$S3=1967,962$	-11,4	98,398	196,796	393,592	-11,40	-11,400	393,592
4	$B_j = \max P_{ij}$	19,310	197,24	297,794	393,592	-	-	-

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Якщо попит у плановому періоді буде відповідати сумі перших двох типів збуту в залежності від кон'юнктури, то загальний обсяг продаж складе:

$$N_1^p + N_2^p = 489,876 + 496,324 = 986,200 \text{ млн грн.} \quad (3.1)$$

Отримані дані відображаються у таблиці 3.6. Якщо попит у плановому періоді буде відповідати сумі першого, другого та третього типів збуту в залежності від кон'юнктури, то загальний обсяг продаж складе:

$$N_1^p + N_2^p + N_3^p = 489,876 + 496,324 + 502,772 = 1488,972 \text{ млн грн} \quad (3.2)$$

Отримані дані заносимо також до таблиці 3.6.

Сумарне значення усіх типів збуту в залежності від кон'юнктури буде:

$$N_1^p + N_2^p + N_3^p + N_4^p = 489,876 + 496,324 + 502,772 + 478,989 = 1967,961 \text{ млн грн} \quad (3.3)$$

Згідно з отриманими прогнозними обсягами продаж визначені три стратегії виробництва продукції, які занесені у таблицю 3.6.

I стратегія $S1 = N_1^p + N_2^p = 986,200$ млн грн

II стратегія $S2 = N_1^p + N_2^p + N_3^p = 1488,972$ млн грн

III стратегія $S3 = N_1^p + N_2^p + N_3^p + N_4^p = 1967,961$ млн грн

Сформувавши стратегії розвитку «НІБУЛОН» розрахуємо прибуток від реалізації продукції, для чого використаємо слідуєчи формули:

1) якщо прибуток розраховується для комірок таблиці 3.6, де значення стратегії виробництва S (строки таблиці) не вище значень їх ймовірних обсягів збуту N^p (графи таблиці), то використовується формула:

$$P = S - S * Y_{з.в} - FC, \quad (\text{при } S \leq N^p) \quad (3.4)$$

де S – стратегія обсягів випуску продукції; N^p - ймовірний обсяг збуту продукції; $Y_{з.в}$ – рівень змінних витрат по відношенню до всіх витрат (вимірюється у долях одиниці);

FC – сума постійних (фіксованих) витрат на весь випуск продукції.

При умові що $S \leq N^p$ величина прибутку буде нижче можливостей через те, що продукції буде випущено менше дійсного попиту на ринку;

2) якщо прибуток розраховується для комірок, де значення стратегії виробництва S (строки таблиці) вище значень їх ймовірних обсягів збуту N^p (графи таблиці), то використовується формула:

$$P = S_{lim} - S_{lim} * Y_{зз} - FC - (S - N^p) * Y_{зз}, \quad (\text{при } S > N^p) \quad (3.5)$$

де S_{lim} - стратегія обсягів випуску в межах ймовірного обсягу збуту продукції (лімітуючи стратегія); Для умов $S > N^p$ підприємство несе додаткові збитки від виробництва продукції, яка не знайшла збуту.

У зв'язку з конфіденційністю інформації про прибутки та збитки «НІБУЛОН», величини прибутків та збитків у таблиці 3.6 прийняті умовно та не потребують розрахунків по формулах (3.4), (3.5). Аналіз стратегічних ситуацій розвитку підприємства розглянемо з позицій максиміна, яка полягає у тому, що суб'єкт прийняття рішення обирає чисту стратегію, яка гарантує йому найбільші (максимальні) з усіх найгірших (мінімальних) можливих результатів дій по кожній стратегії.

Якщо обираємо стратегію $S1$, то найгірший з усіх можливих результатів полягає у тому, що одержуємо прибуток у розмірі:

$$ai = \min_i Pi = \min (49,310; 197,240; 197,240; 197,240) = 49,31 \text{ млн грн} \quad (3.6)$$

Аналогічно знаходимо для решти стратегій найгірші результати та заносимо їх у табл. 3.6. Вони складуть рівень безпеки кожної стратегії, оскільки одержання більш гіршого варіанту виключено. На цій основі найкращим рішенням S_{opt} буде таке, яке гарантує кращий із множини результатів. Воно визначається за формулою гарантованого результату:

$$W = \max_i a_i = \max_i \min_j P_{ij} = \max (49,310; -6,0; -11,400) = 49,31 \text{ млн грн} \rightarrow S1 \quad (3.7)$$

Стратегія S1 називається максимінною, так як при будь-якій із умов кон'юнктури ринку результат буде не гірший за $W = 49,310$ млн грн. Тому цю величину називають нижньою ціною гри, або максимінном, а також принципом найбільшого гарантованого результату на основі критерію Вальда, згідно з яким оптимальною стратегією при будь-якому стані середовища, що дозволяє одержати максимальний виграш при найгірших умовах, є максимінною стратегією. Максимінна оцінка по критерію Вальда являється єдиною абсолютною надійною при прийнятті управлінських рішень в умовах невизначеності. Аналогічні міркування для другої строки стану співвідношення попиту та стратегії виробництва при з'ясуванні можливого найгіршого (мінімального) результату з усіх найкращих результатів по кожній стратегії. Для цього по кожному варіанту ймовірного обсягу збуту для розглянутих стратегій обираємо рішення що максимізує виграш за допомогою виразу:

$$B_i = \max P_{ij} \quad (3.8)$$

Для першої строки таблиці це рішення складає:

$$B_1 = \max (49,310; 197,240; 197,240; 197,240) = 197,240 \text{ млн грн.}$$

По наступним рядкам обираємо значення аналогічно. З урахуванням всього можливого гірший варіант буде визначатися виразом:

$$B_i = \min_i B_i = \min_i \max_j P_{ij} = \min (197,240; 297,797; 393,592) = 197,240 \text{ млн грн.} \quad (3.9)$$

Ця величина називається верхньою ціною гри або мінімаксом, а відповідні умови стану середовища, або стратегія противника-гравця, - мінімаксними. При найгіршому результаті з усіх найкращих результатів для кожної стратегії противник-гравець гарантує, що програє (стан попиту та пропозиції) дає можливість виграти не більше, чим $B = -197,240$ млн грн. Мінімаксу та максимінну стратегію можна назвати терміном «мінмаксні стратегії». Щоб оцінити, наскільки той чи інший стан попиту та пропозиції впливає на результат, використаємо показник ризику r_{ij} при введенні стратегії S_i та стану попиту i пропозиції P_j , який визначається як різниця між максимально можливим виграшем при стані P_j та виграшем при обраній стратегії:

$$r_{ij} = B_j - P_{ij}, \quad (r_{ij} \geq 0) \quad (3.10)$$

На цій основі будуємо матрицю ризиків, підрахувавши для неї значення підстановкою даних з таблиці 3.6 в формулу ризику (3.10). Цей показник є основою мінімаксного критерію Севіджа, згідно якого обирається така стратегія S_i (таблиця 3.6), при якій величина ризику приймає мінімальне значення у самій несприятливій ситуації:

$$S_i = \min_i \max_j r_{ij} = 95,787 \rightarrow S_2, \quad (3.11)$$

Суть критерію Севіджа полягає в прагненні уникнути більшого ризику при виборі рішення. Згідно з цим критерієм (табл. 3.6) необхідно виробляти дану продукцію на «НІБУЛОН» в обсязі $S_2 = 1488,972$ млн грн.

Таблиця 3.6

Аналіз комерційного ризику при різних співвідношеннях ймовірного попиту та стратегії виробництва, млн грн

r_{ij}	489,876	986,200	1488,972	1967,961	$\max r_{ij}$	Сопт
S1	0	0	100,594	196,352	196,352	
S2	57,310	48,343	0	95,398	95,398	95,398
S3	60,710	98,842	100,998	0	100,998	

Джерело: Розраховано автором за даними підприємства

При виборі рішення двох крайніх варіантів при аналізі гри, які пов'язані з песимістичною оцінкою по критерію Вальда та надмірним оптимізмом максимаксного критерію, розумніше дотримуватися деякої проміжної позиції, границя якої регулюється показником песимізму-оптимізму χ , який називається ступенем оптимізму в критерії Гурвіца. Його значення знаходиться в межах $0 \leq \chi \leq 1$. Причому при $\chi=1$ отримуємо максимальний критерій Вальда, а при $\chi=0$, він співпадає з максимаксімним критерієм.

Згідно з цим компромісним критерієм для кожного рішення визначається лінійна комбінація мінімального та максимального виграшу:

$$G_i = \chi \min_j P_{ij} + (1 - \chi) P_{ij}, \quad (3.12)$$

Припустимо, що по даним таблиці 3.6 ми придержуємось песимістичної оцінки та думаємо, що $\chi=0,8$ тоді для кожної стратегії маємо:

$$G_1 = 0,8 * 49,310 + (1-0,8) * 197,240 = 78,896 \text{ млн грн.}$$

$$G2 = 0,8 * (-6,0) + (1-0,8) * 297,794 = 59,510 \text{ млн грн.}$$

$$G3 = 0,8 * (-11,4) + (1-0,8) * 393,592 = 77,806 \text{ млн грн.}$$

Потім обираємо ту стратегію, для якої ця величина виявиться найбільшою за допомогою наступного виразу:

$$G = \max_i Gi = \max_i \left[\chi \min_j Pij + (1 - \chi) \max_j Pij \right], \quad (3.13)$$

Згідно з критерієм Гурвіца раціональний варіант прибутковості для «НІБУЛОН» при ступені оптимізму $\chi=0,8$ буде дорівнювати:

$$G = \max_i Gi = \max (78,796; 59,510; 77,806) = 78,896 \text{ млн. грн.} \rightarrow S1 \quad (3.14)$$

Виходячи з вище наведеної методики визначимо область прийняття управлінських рішень в залежності від ступеню оптимізму χ ($\chi = 0,5 \dots 1,0$). Для цього застосуємо формулу (3.13) та побудуємо графік (рис. 3.3) на базі даних табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Вихідні дані для визначення області по прийняттю рішення щодо стратегії «НІБУЛОН» в залежності від ступеня оптимізму χ

Ступінь оптимізму χ , часток од.	Виграшна стратегія (прибуток) при $N^p = 1488,972$ млн грн.		
	G1	G2	G3
0,5	123,275	145,897	191,096
0,6	108,551	115,512	150,596
0,7	93,693	85,138	109,837
0,8	78,896	59,510	77,806
0,9	64,103	24,379	29,099
1,0	49,310	-6,0	-11,4

Джерело: Розраховано автором за даними підприємства

Графічна ілюстрація визначення області прийняття рішення показує, що при ступені оптимізму $\chi < 0,77$ рішення необхідно приймати згідно виграшу стратегії G3, а при $\chi > 0,77$, виграшною стратегією є G1. Стратегія G2 в даному випадку є програшною порівняно до стратегій G1 і G3.

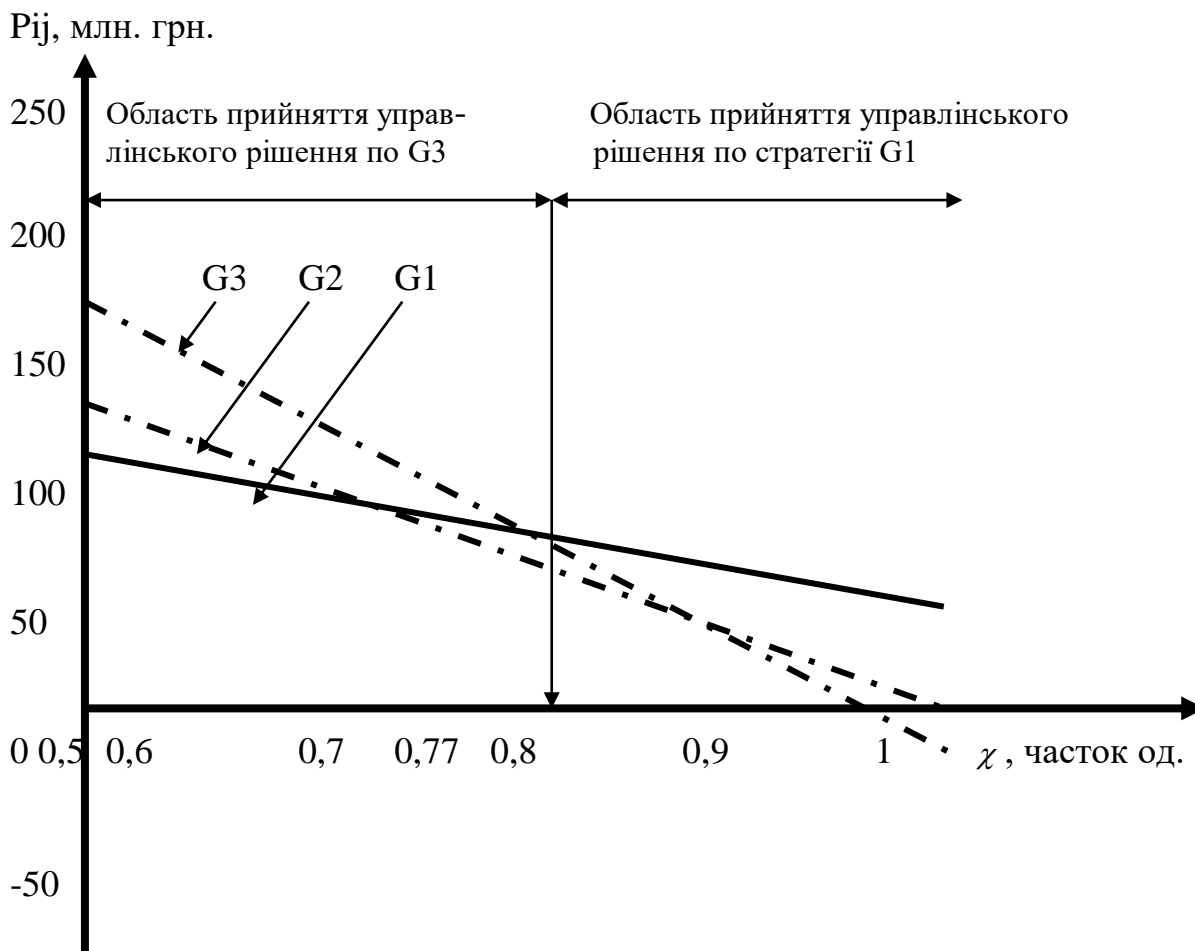


Рис. 3.1 Графік визначення області стратегії для прийняття управлінського рішення в залежності від ступеня оптимізму

Джерело: Розраховано автором за даними підприємства

Отже, стратегічною метою СП «НІБУЛОН» є пошук покупців на ринку Північної Африки, а середньостроковими цілями саме підготовка необхідної документації, яка б засвідчувала готовність підприємства реалізовувати продукцію на даних ринках, а також складання бізнес-плану ЗЕД підприємства.

Висновки за розділом 3

За результатами третього розділу були зроблені наступні висновки.

1. За результатами аналізу прийнято рішення виходу на ринки Північної Африки. Для цього компанія «НІБУЛОН» має налагодити міжнародні зв'язки з потенційними покупцями в Єгипті (розширення ринку збуту) та у Марокко (новий ринок, пошук покупців). Враховуючи те, що СП «НІБУЛОН» є сталим підприємством та функціонує вже 30 років, рівень фінансового ризику для підприємства несуттєво впливає. Для фінансування виходу на нові ринки компанії слід використовувати в своїй діяльності 40% власного капіталу та 60% залученого.

2. Дані аналізу підтвердили перспективність ринку Північної Африки. Лідером споживання українських зернових залишається Єгипет, але його впевнено наздоганяє Марокко. Тобто країни Північної Африки мають значний потенціал до збільшення споживання пшениці. Взагалі, обсяг споживання пшениці країнами MENA за останні три роки зріс з 4127 до 4849,9 тис тонн. Зокрема, щорічно країни MENA закупають більше 25% світових поставок пшениці, що, безумовно, робить їх дуже привабливими з точки зору торгівлі для компанії «НІБУЛОН».

3. Прийняте рішення щодо розширення ринків збуту за рахунок країн Північної Африки було економічно обґрунтовано. Для формування плану розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії «НІБУЛОН» застосовано метод «сценарій планування», що обґрунтовується надзвичайно високою мінливістю ринку та неможливістю його прогнозувати. Тому розробка декількох сценаріїв виходу на різні ринки вважається найкращим варіантом для компанії. У роботі розглядаються чотири сценарії співпраці з північноафриканськими покупцями: встановлення стабільних зв'язкових зв'язків; продаж товарів з нестабільними зв'язками з продажу, але не на довгострокову перспективу; разові покупки; і абсолютна залежність від змін ринкових умов. За допомогою розрахунків ми обрали оптимальну стратегію, яку називають максимальною, оскільки в будь-якій з ринкових умов результат буде оптимальним. Ця стратегія включає встановлення міцних торгових відносин та продаж товарів з нестабільними торговими

відносинами, але не на тривалий термін. Одноразові закупівлі та продажі продуктів, покупець яких не визначений заздалегідь, втрачають сценарії, які слід відкинути від контрактної діяльності СП «НІБУЛОН».

Висновки та рекомендації

За результатами дослідження в магістерській роботі зроблено наступні висновки:

1. Визначено сутність стратегії та підкреслено її важливість та роль в розвитку підприємства. Стратегія підприємства є матеріально-фінансовою основою розвитку підприємства на певний проміжок часу. Визначення стратегії є критично важливим рішенням для керівництва, оскільки воно вимагає значних ресурсів. Отже, стратегія – це план для досягнення довгострокових цілей, то можемо визначити стратегію як план для створення стійкої конкурентної переваги. Стратегічне управління – це система управління, що спирається на людські ресурси компанії, а також орієнтує основну діяльність на споживача. Отже, стратегічне управління дозволяє домогтися конкурентних переваг в довгостроковій перспективі та досягати своїх головних цілей, реалізувати свою місію.

2. Процес стратегічного управління допомагає підприємствам отримати стійке зростання і конкурентну перевагу. В кінцевому підсумку це призводить до поліпшення організаційних показників і забезпечує довгострокову перевагу на ринку. Стратегічний план орієнтований на середньострокові і довгострокові цілі бізнесу і деталізує основні стратегії їх досягнення. Метою стратегічного планування є визначення загальних цілей підприємства і розробка плану їх досягнення.

3. Зазначено, що рівень конкурентоспроможності компанії залежить від того, якими товарами вони торгують, де і як товари споживаються. Конкурентоспроможність компанії на ринку також залежить від підтримки, яку компанія отримує від національних державних органів і інших організацій шляхом надання гарантій експортних кредитів, страхування, податкових пільг, експортних субсидій і надання інформації про ринкові умови. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності означає, що всі ресурси, які використовує компанія, є більш продуктивними і більш прибутковими, ніж її ринкові конкуренти. З цього випливає, що компанія займає стабільне місце на ринку товарів і послуг та її продукція користується постійним попитом у споживачів. Такі перетворення

можуть включати: диверсифікацію виробництва, доступ до нових ринків, зміни в товарній політиці, зміни в правовому статусі підприємств, створення спільних підприємств, впровадження нових технологій і модернізацію форм продажів.

4. Світовий ринок сільськогосподарської продукції - це орієнтований на ринок продукції сільського господарства та переробленої продукції (продовольчий ринок), за винятком ринку сільськогосподарської техніки, засобів виробництва та ринку землі, де об'єктом вільного ціноутворення є виробники та посередники обмеженої маржі в результаті державного регулювання. В даний час у цих країн є майже необмежені можливості просувати свій експорт та імпорт необхідної сировини та деяких готових продуктів. Промислово розвинені країни за допомогою різноманітних методів захисту національних компаній, агропромисловості від іноземної конкуренції. Це досягається за рахунок субсидій національному агробізнесу та використання захисних заходів (тарифи та нетарифні засоби). Незважаючи на те, що ключові ринки зерна були визначені давно і в основному не змінювалися з року в рік, ринок все ще демонструє певну різницю в обсягах поставок та перерозподіл позицій серед ТОП-імпортерів. У той же час встановити торговельні відносини з регіоном стало складніше шляхом перегляду вимог до якості товарів, які ввозяться в деякі країни, наявності / періодичності / підвищення тарифів на імпорт, а також через складну економічну та політичну ситуацію в деяких країнах.

5. Базою дослідження слугувала компанія «НІБУЛОН», що є найбільшим і провідним в Україні виробником і експортером соняшникової олії, основним постачальником сільськогосподарської продукції з чорноморського регіону на світові ринки. «НІБУЛОН» була заснована в 1991 році. Свою продукцію компанія експортує в більш ніж 75 країн світу. З листопада 2007 року акції компанії котируються на Варшавській фондовій біржі (ВФБ). За результатами аналізу ми бачимо, що «НІБУЛОН» - потужна компанія, яка спеціалізується на виробництві соняшникової олії, рослинництві, експорті зерна та наданні послуг з переробки зерна. Перспектива компанії - збільшити експорт зерна на ринок Північної Африки.

6. Нами проведений аналіз конкурентоспроможності компанії «НІБУЛОН» різними методами. Було встановлено, що СП «НІБУЛОН» у своїй діяльності дотримується стратегії диференціації, заснованої на наданні широкого асортименту продукції за доступними цінами. Проте в контексті швидких економічних змін ця стратегія потребує певних коригувань для підвищення рівня стійкого розвитку підприємства. Можна стверджувати, що СП «НІБУЛОН» має досить стійку позицію на ринку сільськогосподарської продукції та формує позитивний імідж у споживачів за допомогою сильних сторін підприємства, зокрема, використання екологічно чистої сировинної бази, широкого асортименту продукції. Уся продукція СП «НІБУЛОН» славиться бездоганною якістю, відповідає міжнародним стандартам управління якістю та безпекою продукції, що підтверджується перемогами на національних та регіональних конкурсах. Це дає впевненість в тому, що компанія «НІБУЛОН» має гарні перспективи на міжнародному ринку сільськогосподарської продукції.

7. За результатами аналізу прийнято рішення виходу на ринки Північної Африки. Для цього компанія «НІБУЛОН» має налагодити міжнародні зв'язки з потенційними покупцями в Єгипті (розширення ринку збуту) та у Марокко (новий ринок, пошук покупців). Враховуючи те, що СП «НІБУЛОН» є сталим підприємством та функціонує вже 30 років, рівень фінансового ризику для підприємства несуттєво впливає. Для фінансування виходу на нові ринки компанії слід використовувати в своїй діяльності 40% власного капіталу та 60% залученого.

8. Дані аналізу підтвердили перспективність ринку Північної Африки. Лідером споживання українських зернових залишається Єгипет, але його впевнено наздоганяє Марокко. Тобто країни Північної Африки мають значний потенціал до збільшення споживання пшениці. Взагалі, обсяг споживання пшениці країнами MENA за останні три роки зріс з 4127 до 4849,9 тис тонн. Зокрема, щорічно країни MENA закупають більше 25% світових поставок пшениці, що, безумовно, робить їх дуже привабливими з точки зору торгівлі для компанії «НІБУЛОН».

9. Прийняте рішення щодо розширення ринків збуту за рахунок країн Північної Африки було економічно обґрунтовано. Для формування плану розвитку

зовнішньоекономічної діяльності компанії «НІБУЛОН» застосовано метод «сценарій планування», що обґрунтовується надзвичайно високою мінливістю ринку та неможливістю його прогнозувати. Тому розробка декількох сценаріїв виходу на різні ринки вважається найкращим варіантом для компанії. У роботі розглядаються чотири сценарії співпраці з північноафриканськими покупцями: встановлення стабільних зв'язкових зв'язків; продаж товарів з нестабільними зв'язками з продажу, але не на довгострокову перспективу; разові покупки; і абсолютна залежність від змін ринкових умов. За допомогою розрахунків ми обрали оптимальну стратегію, яку називають максимальною, оскільки в будь-якій з ринкових умов результат буде оптимальним. Ця стратегія включає встановлення міцних торгових відносин та продаж товарів з нестабільними торговими відносинами, але не на тривалий термін. Одноразові закупівлі та продажі продуктів, покупець яких не визначений заздалегідь, втрачають сценарії, які слід відкинути від контрактної діяльності СП «НІБУЛОН». Отже, нами підтверджено ефективність стратегії виходу компанією «НІБУЛОН» на ринки зернових Північної Африки, тому мету роботи можна вважати досягнутою.

Перелік використаних джерел

1. Закон України «Про зерно та ринок зерна в Україні» від 04.07.2002 № 37- IV // Відомості ВРУ.– 2002 .– №35. – ст.258.
2. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 // Відомості ВРУ. - 1991. – №29. – ст. 377.
3. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minagro.gov.ua/node/7644>
4. Артеменко І.А. Експорт зерна в новітній господарській стратегії України / І.А. Артеменко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. Економічні науки. – 2017. – №2. – С. 18-28.
5. Бабан Т.О. Конкурентні переваги українського зерна при формуванні експортного потенціалу / Т.О. Бабан // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2018. – Вип. 191. – С. 131-141.
6. Буряк Р.І. Аналіз наукових підходів до обґрунтування сутності експортного потенціалу підприємств зернової галузі / Р.І. Буряк, І.Ю. Чернявський // Вісник Одеського національного університету. Сер. Економіка. – 2017. – Т. 22. Вип. 10. – С. 76-80.
7. Ващенко І.В. Ринок зернових в Україні: аналіз сучасного стану / І.В. Ващенко // Землеустрій, кадастр і моніторинг земель. – 2018. – №3. – С. 80-85.
8. Галенко О. І. Розвиток світового ринку зерна: проблеми та тенденції / О. І. Галенко // Агросвіт. – 2017. – №10. – 24-29 с.
9. Голомша Н.Є. Конкурентні переваги продукції зернової галузі на світовому ринку / Н.Є. Голомша, О.Я. Дзядикевич // Економіка АПК. – 2017. – №11. – С. 61–65.
10. Діброва А.Д., Діброва Л.В., Крилов Я.О., Діброва М.А. Розвиток механізму регулювання ринку пшениці в Україні / А.Д. Діброва, Л.В. Діброва, Я.О. Крилов,

М.А. Діброва // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України: науковий журнал. - 2016. – №244. – С. 210–221.

11. Єгоращенко І.В. Вирощування і експорт зернових в Україні: особливості логістики / І.В. Єгоращенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки. – 2017. – Вип. 25(2). – С. 92-96.

12. Козак Ю.Г. Міжнародні економічні відносини / Ю. Г. Козак // Навч. посіб. – Одеса: ТОВ ПЛУТОН, 2016. – С. 100-116.

13. Крилова І.Г. Експортні можливості України в зерновиробництві / І.Г. Крилова, Ю.І. Гураль // Modern economics. – 2018. – №12. – С. 120-125.

14. Купченко А. Украина: ключевые тренды зернового сезона 2017–2018 / А. Купченко // Ежемесячный информационно-аналитический журнал «АПК–Информ». - 2018. – №7 (49). – С.35–41.

15. Крилова І.Г. Експортні можливості України в зерновиробництві / І.Г. Крилова, Ю.І. Гураль // Modern Economics. – 2018. – №12. – С. 120-125.

16. Лищенко М.О. Організаційно-економічне регулювання зернового ринку в умовах сталого розвитку // Ринкова адаптація та економічна безпека сільськогосподарських підприємств: монографія / за наук. ред. Жмайлова В.М., Данька Ю.І., Шумкової О.В. – Суми: Сумський національний аграрний університет, 2018.– С. 101-124.

17. Лотиш О.Я. Глобальні ціни на аграрну продукцію: нові виклики та можливості для України / О.Я. Лотиш // Науково-виробничий журнал з економіки «Бізнес-навігатор». – 2018. – №3 (46). – С. 69-74.

18. Месель-Веселяк В.Я. Виробництво зернових культур в Україні: потенційні можливості / В.Я. Месель-Веселяк // Економіка АПК. – 2018. – №5. – С. 5–14.

19. Петренко О.П. Фінансово-економічний аналіз ринку зерна як передумова продовольчої безпеки України / О.П. Петренко // Modern economics. – 2019. – №13. – С. 207-212.

20. Сікало М.В. Особливості застосування форм та методів державного регулювання ринку зерна в Україні / М.В. Сікало // Теорія та практика державного управління. – 2016. – Вип. 2. – С. 129-134.

21.7 сходинок підготовки успішної дисертації: Монографія/ Старостіна А.О., Кравченко В.А., Нагачевська Т.В./ За заг. ред. проф. Старостіної А.О. - 2-ге вид., перероб. і доп.- К.: «Інтерсервіс», 2019. - 307 с.

22. Соловей М.С. Експорт зерна: стан, проблеми та перспективи / М. С. Соловей // Вісник Сумського національного аграрного університету. Сер. Економіка і менеджмент. – 2019. – Вип. 2. – С. 43-48.

23. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник.- К.: «Лазаріт-Поліграф», 2012.- 480 с.

24. Чорний В.М. Внутрішні ризики виходу українських підприємств на світовий ринок зерна / В.М. Чорний // Финансовые услуги. – 2017. – №1. – С. 44-48.

25. Чорний В. Методика оцінки внутрішніх ризиків виходу підприємства на світовий ринок зерна / В. Чорний // Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. – 2017. – №1. – С. 50-57

26. Яценко О.М. Глобалізаційні детермінанти розвитку сировинних ринків / О.М. Яценко // Міжнародна економічна політика. 2014. – №2 (19). – С. 66–100.

27. Офіційний сайт Українського клубу аграрного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ucab.ua/ua/doing_agribusiness/agrarni_rinki/zernovi

28. Аналітичні дані. Агроперспектива. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.agroperspectiva.com.

29. Офіційний портал Інформаційно-аналітичної агенції «АПК-Інформ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.apk-inform.com

30. Офіційний сайт Організації з питань продовольства і сільського господарства ООН (ФАО) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.fao.org

31. Офіційний сайт Міжнародного фонду розвитку сільського господарства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: IFAD www.ifad.org

32. Міжнародна зернова рада (International Grains Council) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.igc.int

33. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.minagro.gov.ua.

34. Офіційний сайт Організації економічного співробітництва та розвитку. ОЕСР. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.oecd.org
35. Офіційний сайт Української зернової асоціації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.uga.ua/ru/ob-uza
36. Аналітичні дані. Украгроконсалтинг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukragroconsult.com.
37. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
38. Офіційний сайт ООН. United Nations UN. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.un.org
39. Офіційний сайт Світового банку. The World Bank. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.worldbank.org
40. Баланси попиту і пропозиції зерна по всіх категоріях господарства в Україні (станом на 1.01.2019). Складені Міжвідомчою Робочою Групою (МРГ) Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, Української зернової асоціації, Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.me.gov.ua/Documents/Download?id=c9ca1ed9-a753-419e-944a.
41. Кернасюк Ю. Світовий ринок зерна: попит і пропозиція. Агробізнес Сьогодні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agrobusiness.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/9352-svitovyi-rynok-zerna-popyt-i-propozytsiia.html>
42. Лотиш О.Я. Стратегічний аналіз зернової галузі: стан та перспективи розвитку / О.Я. Лотиш // Науковий економічний журнал «ІНТЕЛЕКТ ХХІ» . – 2018. - №3 (46). - С.74-79.
43. Науменко Д. Логістика зернових в Україні: бар'єри для росту експорту. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://lb.ua/economics/2016/08/15/342521_logistika_zernovih_ukraini.html.

44. Нікішина О.В. Стратегічні орієнтири розвитку зернового ринку України / О.В. Нікішина. – Режим доступу: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/20110629/6_nikish.htm
45. Обзор торговой и сельскохозяйственной политики. Европейский Союз. [Электронный ресурс]. – Режим доступу: http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/meetings/wto_comm/RU/Trade_Policy_Brief_EU_RU_final.pdf
46. Обзор торговой и сельскохозяйственной политики. Соединенные Штаты Америки. [Электронный ресурс]. – Режим доступу: http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/meetings/wto_comm/RU/Trade_policy_brief_US_RUS_final.pdf
47. Ахмадулина Т.В. Особенности развития современного мирового рынка зерна / Т.В. Ахмадулина, В.М. Распопов // Международная экономика. -2018. – №3. – С. 73-87.
48. Бесшапошный М.Н. Институциональные аспекты функционирования инфраструктуры рынка зерна // Доклады ТСХА Сборник статей. - 2018. – С. 183-185.
49. Верховцев А.А. Теоретический аспект развития рынка зерна / А.А. Верховцев // Научный альманах. - 2018. – №11-1 (49). – С. 32-35.
50. Дресвянникова Н. Волатильность рынка пшеницы – кто на этом зарабатывает в Украине и за ее пределами [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://hvylya.net/reviews/press-releases/volatilnost-ryinka-pshenitsyi-kto-na-etom-zarabatyivaet-v-ukraine-i-za-ee-predelami-cui-bono.html>.
51. Жанабаева Ж.К. Рынок зерна и его значение для развития национальной экономики // Новости науки в АПК. - 2018. – №2-2 (11). – С. 254-257.
52. Жидков С.А. Состояние и перспективы развития мирового рынка продовольственного зерна / С.А. Жидков, Е.А. Воронина // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. - 2019. – №1. – С. 154-156.
53. Кибиров А.Я. Об опыте регулирования агропродовольственного рынка стран Европейского Союза в условиях глобализации /А.Я. Кибиров // Агропродовольственная политика России. - 2016. – №1. – С.16–19.

54. Кусакина О.Н. Институциональные особенности функционирования рынка зерна / О.Н. Кусакина, Г.В. Токарева // Информационно-аналитическое, правовое и маркетинговое обеспечение инновационно-технологического развития социально экономических систем в условиях глобализации. Материалы Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 343-348.
55. Слущкая К.Ю. Государственное регулирование агропродовольственного рынка // NovaInfo, 2016. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://novainfo.ru/article/5585/pdf>
56. Суренкова В.А. Зарубежный опыт производства зерна/ В.А. Суренкова //Colloquium-journal. - 2019. – №16-9 (40). – С. 19-21.
57. Суренкова В.А. Место и роль рынка зерна в структуре продовольственного рынка / В.А. Суренкова // Colloquium-journal. – 2019. – №16-9 (40). – С. 22-23.
58. Таипов Т.А. Модели государственной поддержки аграрного производства в странах ЕАЭС / Т.А. Таипов // Вестник КарГУ. Серия «Экономика». – 2018. – №2(90). – С. 91- 98.
59. Тимошкина Е.В. Рынок зерна: его особенности, проблемы и государственное регулирование // Развитие АПК и сельских территорий в условиях модернизации экономики Материалы I Международной научно-практической конференции, посвященной 90-летию со дня рождения д.э.н., профессора Н.С. Каткова. - 2018. – С. 215-218.
60. Титова Н.С., Нуретдинова Ю.В. Экономический анализ мирового рынка зерна // Наука и инновации в современных условиях. Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. - 2018. – С. 209-213.
61. Україна достроково використала річні квоти на експорт до ЄС пшениці, кукурудзи та продуктів переробки зернових. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrmillers.com/ukrajina/ukrajina-dostrokovovo-vikoristala-richni-kvoti-na-eksport-do-es-pshenitsi-kukurudzi-ta-produktiv-pererobki-zernovikh>.
62. Шкляр А. Вартість зернової логістики в Україні дешевше ніж у США, але дорожче ніж у ЄС. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://agroreview.com/news/vartist-zernovoyi-lohistryky-vukrayini-deshevshe-nizh-u-ssha-ale-dorozhche-nizh-v-yes>

63. Юхновський О. Державне регулювання ринку зерна в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.apk-inform.com/showart.php?id=12181>

64. Dzyadykevych O. Strategic analysis of increasing competitiveness of ukrainian grain on the world // Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Сер. Економічні науки. - 2018. – №5 (13). – С. 59-65.

65. FAO annual foodprice indices // Food and Agriculture Organization of the United Nations. - 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en/>

66. Formation of Ukraine's export potential for 2019-2020 MR: four agrocrops. (2019) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://landlord.ua/news/formuvannia-eksportnoho-potentsialu-ukrainy-na-2019-2020-mr-chotyry-ahrokrokyu>

67. Geiko L., Kushnir O. Innovation on the world and ukrainian grain markets // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. - 2018. – №2 (254). – С. 67-80.

68. Grain: World Markets and Trade // United States of Department of Agriculture / Foreign Agricultural Service, October 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uga.ua/wp-content/uploads/grainmarket-10-11-2018.pdf>.

69. Kyrylenko I.H., Ivchenko V.Ye., Demianchuk V.V. Main trends in the development of the world food market and food production in Ukraine // Международный научно-производственный журнал "Экономика АПК". - 2018. – №9 (287). – С. 34-45.

70. Leading corn-exporting countries worldwide 2018/19. (2019) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/254299/topglobal-corn-exporters>

71. Rud I. (2019) Harvest-2019: main features and preliminary results. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nbuviar.gov.ua/index.php?option=>

com_content&view=article&id=4462:urozhaj-zhniv&catid=8&Itemid=350.

2019-personality-tsogorichnikh-

72. Starostina, A., Sitnicki, M. W., Petrovsky, M., Kravchenko, V., & Pimenova, O. (2021). Marketing research in a transition economy of the turbulent world. *Amazonia Investiga*, 10(46), 51-70. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.46.10.5>

73. Ukraine has adopted an agricultural strategy until 2026. (2019) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://edumka.com/2019/07/13/v-ukrayiniuhvalyly-agrarnu-strategiyu-do-2026-roku>

74. Ukraine is increasing its exports of agricultural food products. (2019) [Електронний ресурс]. – Режим доступу :http://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/ukraina_naroschue_eksport_agroprodovolchoi_produktsii.

75. World Bank Group. World Development Indicators. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:: <https://databank.worldbank.org>.

76. World Food and Agriculture – Statistical pocketbook 2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:: <http://www.fao.org/3/ca6463en/ca6463en.pdf> .

77. World Trade Statistical Review 2019. Highlights of world trade. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2019_e/wts2019chapter02_e.pdf

78. Офіційний сайт ТОВ СП «Нібулон» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nibulon.com/>

79. Державна служба статистики України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua

Додатки

Таблиця 1.
Валовий збір зернових культур у господарствах усіх категорій
у 2014 - 2019 рр., (млн т)

Культура	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Зерно в цілому	51,0	35,5	26,5	24,6	21,914	4,16
Пшениця	30,4	18,4	14,5	13,6	11,9	2,6
Жито	1,3	1,4	1,1	0,9	1,5	-
Ячмінь	9,2	7,4	5,9	6,4	5,2	0,16
Кукурудза на зерно	4,7	5,3	2,3	1,7	3,014	1,2
Овес	1,3	1,1	0,7	0,8	0,3	0,2
Просо	0,3	0,3	0,3	-	-	-
Гречка	0,4	0,4	0,3	-	-	-
Зернобобові	3,3	1,1	0,8	-	-	-

Таблиця 2.
Баланс попиту та пропозиції пшениці в Україні

Показник	2015	2016	2017	2018	2019
Початкові запаси, тис т.	528	3168	854	684	1045
До уборки, тис га	3420	7400	7485	6300	7220
Зібрано, тис га	3200	7200	7092	5700	6028
Урожайність, т/га	1,3	2,5	3,09	2,1	2,45
Імпорт, тис т.	5000	360	0	700	300
Валовий збір, тис т.	4160	18000	21914	11970	14769
Пропозиція, тис т.	9688	21528	22768	13354	16114
Експорт, тис т.	360	6500	5600	150	2100
Втрати, тис т.	500	900	900	550	630
Споживання, тис т.	9500	21000	19600	12500	15430
Кінцеві запаси, тис т.	188	528	3168	854	684

Світове виробництво зернових, млн тонн

	2017/2018	2018/2019
Всього	1 984,5	2 106,3
США	422,8	465,1
Китай	361,6	356,3
ЄС-28	305,3	290,4
Індія	125,2	131,2
РФ	96,4	110,8
Бразилія	74,7	108,1
Аргентина	49,2	66,0
Україна	60,3	65,7
Канада	53,0	56,9
Австралія	36,6	52,0
Інші	399,5	403,9

Перелік основних товарів та послуг на ринку зерна

№ п/п	Назва товару (послуги) за СКП	Код СКП
1.	Пшениця тверда	01.11.11
2.	Пшениця, крім пшениці твердої	01.11.12
3.	Кукурудза	01.11.20
4.	Ячмінь	01.11.31
5.	Жито	01.11.32
6.	Овес	01.11.33
7.	Просо	01.11.42
8.	Культури зернові інші (у т.ч. гречка, тритикале тощо)	01.11.49
9.	Послуги з оптової торгівлі зерном	46.21.11
10.	Послуги зі зберігання зерна	52.10.13

Перелік бізнес-процесів, з яких складається ринок

№ п/п	Назва бізнес-процесу	Назва наступного бізнес-процесу у ланцюгу
1	Вирощування зернових культур	Складське зберігання зернових культур
2	Вирощування зернових культур	Реалізація на внутрішньому ринку
3	Вирощування зернових культур	Експорт
4	Вирощування зернових культур	Транспортування/переміщення зерна
5	Складське зберігання зернових культур	Реалізація на внутрішньому ринку
6	Складське зберігання зернових культур	Експорт