

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра економіки та економічної теорії

Бучак Ярослав Ігорович

Стратегічний аналіз конкурентної позиції підприємства в галузі

(на прикладі ПрАТ «МХП»)

спеціальність: 051 – Економіка

освітньо-професійна програма: Економіка та управління підприємством

Випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав студент групи ЕУПм-21
Ярослав Бучак

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент О.Я. Лотиш

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу

допущено до захисту:

“ ___ ” _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

В.В. Козюк

підпис

Тернопіль – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В ГАЛУЗІ.....	6
1.1. Трансформація сучасних теорій конкуренції.....	6
1.2. Моделі діагностики конкурентного середовища та позицій підприємств у ньому.....	15
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «МХП» В ЗЕРНОВІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....	27
2.1. Стратегічний аналіз показників розвитку зернової галузі в Україні.....	27
2.2. Аналіз господарської діяльності ПрАТ «МХП» на зерновому ринку України.....	36
2.3. Аналіз і оцінка конкурентної позиції підприємства (з використанням матричних моделей).....	47
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «МХП» В ЗЕРНОВІЙ ГАЛУЗІ.....	57
3.1. Сучасні моделі системного підходу до управління конкурентною позицією (перевагою) підприємства в галузі.....	57
3.2. Формування і реалізація інвестиційно-економічної стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства.....	64
Висновки до розділу 3.....	73
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогоднішня стійкість економіки України дуже залежить від вирощування і експорту зернових. Україна займає провідні місця у світовому експорті зернових. Саме завдяки експорту зернових на територію нашої країни поступає значна кількість іноземної валюти, яка, так чи інакше, впливає на економічну безпеку держави.

На жаль, сьогодні на території нашої держави є значні обмеження експорту зернових, які викликані повномасштабним вторгненням РФ на територію України. Війна створила величезну кризу для входу в порти Чорного моря кораблів, які експортували зерно з України в країни Північної Африки і Близького Сходу. Практично всі малі, середні і великі підприємства, які працюють в аграрній галузі зазнали величезних фінансових втрат, пов'язаних із скороченням продажу своїх товарів або неможливістю веденню своєї господарської діяльності. Також протягом війни було знищено велику кількість елеваторів і створено несприятливі умови для вирощування зернових на значній частині нашої держави.

Конкуренція між підприємствами в аграрній галузі зазнає величезних змін, адже господарській діяльності підприємств необхідна адаптація під сьогоднішню ситуацію в країні і власну фінансову стійкість. Отже, стратегічний аналіз конкурентної позиції підприємств в галузі зернових є вкрай актуальним для дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є стратегічний аналіз зернової галузі України і конкурентної позиції ПрАТ «МХП» в ній.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі основні завдання:

- дослідити розвиток теоретичних підходів теорій конкуренції;
- розглянути і проаналізувати методи аналізу і оцінки позиції підприємства в конкурентному середовищі;

- проаналізувати динаміку розвитку зернової галузі України за період 2017-2021 рр.;
- проаналізувати динаміку експортно-імпортних операцій в зерновій галузі України за період 2016-2021 рр.;
- здійснити аналіз господарської діяльності ПрАТ «МХП» в зерновій галузі України;
- оцінити і проаналізувати конкурентну позицію ПрАТ «МХП» за допомогою SPACE-аналізу;
- визначити і проаналізувати моделі системного підходу до управління конкурентною позицією підприємства в галузі;
- дослідити процес формування і впровадження інвестиційно-економічної стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Об'єктом дослідження є показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «МХП» на ринку зерна в Україні.

Предметом дослідження виступатимуть фактори і механізми, які визначають особливість конкурентного середовища зернової галузі України.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становили такі загальнонаукові методи: історичний метод, системний підхід, методи порівняльного аналізу та синтезу, аналітичний метод, статистичний та графічний методи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

- охарактеризовано моделі теорій конкуренції в галузі;
- розкрито методи стратегічного аналізу і діагностики позицій підприємства у конкурентному середовищі галузі;
- здійснено аналіз ринку зерна в Україні та дано оцінку потенціалу України на світовому ринку;
- проаналізовано господарську діяльність та конкурентні переваги ПрАТ «МХП» на зерновому ринку;
- запропоновано напрями підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «МХП» в Україні;

- запропоновано механізм формування і впровадження інвестиційно-економічної стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства..

Практичне значення одержаних результатів полягає у наступному:

1) результати аналізу кон'юнктури ринку олії за 2014-2021 рр. можна використати для організації ефективного функціонування підприємства в галузі;

2) проведений аналіз конкурентної переваги ПрАТ «МХП» дозволить використовувати її у практичній діяльності з метою виявлення привабливих товарних сегментів на ринку;

3) враховуючи потенціал розвитку галузі запропоновано сучасні моделі системного підходу до управління конкурентною позицією ПрАТ «МХП» в галузі.

Апробація результатів роботи: Основні положення і результати дослідження були схвалені на VII Науково-практичній конференції конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі», (21.10.2022, м. Тернопіль, Україна), на IV Міжнародній науковій конференції «Наукові тренди постіндустріального суспільства» (22.10.2022, м. Дніпро, Україна).

Інформаційною базою є нормативні акти Міністерства економічного розвитку, торгівлі та сільського господарства України, Державної служби статистики України, інших державних органів влади та місцевого самоврядування, пов'язаних з розвитком зернового ринку в Україні, статистичні матеріали міжнародних, міжурядових організацій в галузі, наукові публікації провідних українських та зарубіжних авторів із проблем розвитку ринку зерна і стану конкуренції.

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 75 сторінок, основний зміст роботи викладено на 69 сторінках. Робота містить 16 таблиць, 15 рисунків, список використаних джерел включає 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В ГАЛУЗІ

1.1. Трансформація сучасних теорій конкуренції

Сучасне ринкове середовище не може існувати без конкуренції між суб'єктами господарювання, яка виступає рушійною силою для формування стійкого і ефективного ринку. Конкуренція (від лат. *concurrentia* – суперництво, змагання) – це процес боротьби між відокремленими суб'єктами ринкового середовища з використанням різноманітних цінових і нецінових методів для захоплення нової ринкової частки. Теоретичне підґрунтя для дослідження даної економічної категорії були закладені ще в середині XVIII ст. В цей період конкуренцію почали розуміти як силу, що сприяє розвитку галузі і забезпечує корисну для споживачів боротьбу із отриманням більш якісного товару. На даний час існує багато трактування поняття «конкуренція», яка, на думку багатьох науковців, є головним фактором для формування ефективною ринковою економіки (табл. 1.1).

Початковим етапом зародження теорій конкуренції є діяльність класичної школи політекономії, яка була започаткована тим самим шотландським економістом Адамом Смітом. Одним із найбільших результатів діяльності даної школи було створення моделі досконалої конкуренції. Першою великою працею, в якій було узагальнено теорію класичної конкуренції, була робота Адама Сміта «Багатство народів» (1776 р.), в якій було обґрунтовано різницю між ринковими і природним цінами на будь-яких ринках, де основним чинником для утворення природної ціни виступала конкуренція. Сміт у своїй праці стверджував, що для кожного суб'єкта господарювання найважливішою умовою його функціонування на ринку є власна вигода, яка забезпечується «невидимою рукою ринку». Ця «невидима рука ринку» і є конкуренцією, яка забезпечує гармонію в бажаннях між виробником і суспільством. Його бачення

ефективного функціонування ринку полягало в повному обмеженні втручання держави у всі процеси, які відбуваються на ринку, а «двигуном» розвитку повинна виступати вільна конкуренція [2]. Згідно міркувань Сміта, при зниженому попиті на конкретний товар чи послугу, суб'єкти ринкових відносин дорогої чи неякісної продукції найбільше страждають, а гнучкі суб'єкти швидко реагують до змін в оточуючому середовищі і тим самим отримують найбільшу вигоду. Він вважав, що умовами ефективною конкуренції повинні виступати достатня кількість покупців та продавців, мобільність резервів та неможливість впливу окремих учасників ринку на формування ринкової ціни. За умов досконалої конкуренції у ринковій економіці можна досягнути найвищого рівня ефективності використання потенціалу фірми та задоволення потреб споживачів.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «конкуренція» різними вченими

Автор	Зміст дефініції
Адам Сміт	Конкуренція - суперечка за вигідніший продаж власної продукції продавців покупцями або за вигідніші умови купівлі товару покупцями в продавців.
Майкл Портер	Конкуренція - це складний процес, функціонування якого забезпечує взаємодія п'яти основних рушійних сил: конкурентна сила постачальників, конкурентна сила покупців, інтенсивність конкуренції між суб'єктами ринку, загроза появи товарів-замінників, загроза появи нових суб'єктів на ринку.
Френк Найт	Конкуренція - це свобода вести справу з тими чи іншими індивідами і обирати кращі для них умови із запропонованих.
Макконнелл і Брю ("Економікс")	Конкуренція - наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, для яких не існує бар'єрів входу на ринок чи виходу із ринку.
Бенгт Карлоф	Конкуренція - це процес управління суб'єктом ринку власними конкурентними перевагами для забезпечення перемоги чи досягнення тих чи інших цілей у суперництві із конкурентами за забезпечення об'єктивних або суб'єктивних потреб, не виходячи за рамки норм законодавства
Закон України "Про захист економічної конкуренції від 11.01.2001 р.	Економічна конкуренція (конкуренція) - змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку.

Примітка: складено автором на основі джерела [1].

Значну частину свого наукового життя для розвитку цієї моделі вже у довготривалому періоді віддав Д. Ріккардо. Його доповнена теоретична модель досконалої конкуренції була опублікована у книзі «Принципи політичної економії та оподаткування» (1817 р.). Там стверджувалось, що ринкова ціна може формуватися тільки за взаємодії попиту і пропозиції, тому що значущість державного впливу, монополізації ринку, географічного розташування в довгостроковому періоді стає менш відчутною. На першу роль при формуванні ціни виступає конкуренція [3].

Погляди класичної школи політекономії були обмежені аналізом досконалої конкуренції, яка є частиною конкурентних відносин. До школи класичної політекономії належали також такі видатні науковці С. Сисмунді і Дж. С. Мілль. Деякі протиріччя до моделі досконалої конкуренції були висунуті Сисмунді. Він вважав, що конкуренція має негативний вплив на суспільство, хоч на початковому етапі своїх досліджень він підтримував ідею вільної конкуренції. Саме конкуренція, як стверджує Сисмунді, є одним із основних чинників фінансових та економічних криз; необмеженого росту обсягів виробництва, які не співставленні з реальними потребами споживачів, через що і порушується ринкова рівновага; зростає бідність населення держави. Для вирішення даної проблеми він запропонував створити ефективний механізм законодавчого регулювання конкуренції, який би сприяв збалансуванню інтересів виробників і споживачів. Даний механізм мав би управляти темпами економічного росту, підтримувати середній і малий бізнес, створювати і сприяти проведенню соціальних програм, обмежувати вільну конкуренцію.

Погляди Дж. С. Мілль були дещо іншими, ніж у Сисмунді. Він вважав, що регулятором для встановлення належного рівня цін та заробітної плати має бути конкуренція. Саме вона забезпечує встановлення рівня ціни на товари чи послуги на основі збалансування потреб споживачів і продавців, попиту та пропозиції, але не нижче собівартості товарів чи послуг [3].

Важливу роль для поглибленого розуміння природи конкуренції відіграла робота школи неокласичної політекономії. Вона здійснила перехід від аналізу конкуренції на макрорівні до мікрорівня. Представниками даної школи було

здійснено детальний аналіз конкурентних умов ринку. Їх головним методом досліджень був аналітичний підхід, у якому значну роль відіграють математичні розрахунки. До представників неокласичної школи належать А. Маршалл, Дж. Кларк, І. Фішер, В. Парето. Їх науковий внесок важко переоцінити у розвиток економіки, саме вони започаткували нові ідеї та теорії, серед яких була і теорія вільної конкуренції. Головною тезою цієї школи було те, що конкуренція має найбільший вплив на ціноутворення. Їх дослідження зосереджувалося на вивченню монополії ринку. За умов монополії на ринку певне об'єднання суб'єктів може встановлювати власні обсяги виробництва того чи іншого товару у межах цього ринку та бути регулятором ціни на цей товар, тому що при такій монополії практично не існує жодних ринкових обмежень і тим самим не існує жодної конкурентної боротьби. Монопольні ціни на товари чи послуги практично завжди є значно вищими від ринкових цін. За умови цього, для споживача не існує жодного вибору, оскільки дане монополістичне об'єднання виступає єдиним виробником даного товару на ринку. А вільна конкуренція, на їхню думку, забезпечує невеликі відхилення цін на певний вид товару. Це забезпечує певні обмеження і незручності для виробника, який не буде могли встановлювати власну ціну, яка відрізнятиметься від середніх цін на ринку.

Кінець XIX – початок XX століття ознаменувався створенням нового підходу до вивчення конкуренції. В цей період на перший план вийшли проблеми співвідношення монополізму і конкуренції. Модель досконалої конкуренції була зміщена теоріями монополістичної та недосконалої конкуренції. Авторами даних теорій були Дж. Робінсон і Е. Чемберлен. Передумовами їх створення було різке уповільнення темпів економічного зростання і економічна криза початку XX століття. Чемберлен вважав, що монополія є природною, нормальною межею конкурентної системи. На ринку монополістичної конкуренції, як стверджує Чемберлен, кожен із продавців намагається пропонувати споживачам свій диференційований товар. Це означає, що така дія продавця спрямована на формування власного ринку, де він виступатиме чистим монополістом, а це, в свою чергу, забезпечує

встановлення ним вищої ціни на даний товар. Для нього конкуренція на ринку завжди є монополістичною.

Дж. Робінсон провела аналіз недосконалої конкуренції, де намагалась визначити механізм формування ціни на товар за умов, коли кожен суб'єкт ринку є монополістом власної продукції. Метою її досліджень є визначення причин, які впливають на ціну в місцях, де відбувається зіткнення новостворених монополій з немонополізованими суб'єктами ринку. При недосконалій конкуренції на ринку, фірми-гравці цього ринку стараються зменшити кількість випущеної продукції, щоб забезпечити зростання цін на свій продукт [2].

В середині ХХ століття значний вплив на розвиток теорій конкуренції мали праці Дж. Стіглера. На його думку, у конкурентних і монополістичних галузях промисловості умовами успішного функціонування ринкових суб'єктів є принцип мінімального масштабу ефективності і принцип виживання. Для досягнення успіху у завоюванні нових ринкових позицій фірмі необхідно успішно інтегруватись на цей ринок. Активна інтеграція необхідна фірмі на ранній і пізній стадіях розвитку ринку, а на проміжній стадії інтеграція може бути незначною. Важливу роль він також приділяв володінню економічної інформації, яка є конкурентною перевагою фірми, і тим самим інструментом для введення конкурентної боротьби. Тільки володіння своєчасною економічною інформацією фірмою сприятиме досягненню поставлених завдань у конкурентній боротьбі [4].

Нове уявлення про конкуренцію сформувавали представники новаторського напрямку в економіці – поведінкової економічної теорії. До цієї школи належали такі відомі економісти: Р. Саймон, Дж. К. Гелбрей та І. Кірцнер.

Саймон вважав, що в умовах невизначеності зовнішнього середовища й неповноти інформації про ринок змінюється економічна поведінка суб'єкта ринку. Ці суб'єкти, на його думку, є обмежено раціональними в прийнятті рішень, які виходять з власного рівня потреб, а не з максимізації вигод. Саме дане твердження змінило сутність конкуренції, яка набуває соціального і,

водночас, адаптивного характеру. Сутність процесу конкуренції в рамках цього підходу відображається через адаптивну поведінку суб'єктів ринку.

В 60-х роках ХХ століття Дж. К. Гелбрей запропонував своє визначення сучасного процесу конкуренції. Він вважав, що в сьогodнішній економіці великі корпорації, які монополізували ринок, шляхом повного контролю над споживачами, цінами на продукцію і витратами на сировину, сформували власну індустріальну систему, а дрібні і середні гравці ринку формують ринкову систему, оскільки не можуть впливати на ціни. Тільки держава може ефективно впливати на даний поділ і забезпечити ефективний ринковий процес. Вільна конкуренція, як він вважав, не можлива за умов існування великих корпорацій, як суб'єктів ринку

Протягом ХХ століття продовжувалась наукова робота в напрямку доповнення старих і розробки нових теорій конкуренції, що допоможуть суб'єктам господарювання ефективно конкурувати на ринку. Серед сучасних наукових шкіл можна виділити декілька основних, які активно займаються дослідженням даного питання. Праця «Людський капітал» Г. Беккера принесла нові ідеї у дослідженні теорії конкуренції. Згідно цієї роботи, головну роль у сприянні підвищенню конкурентоспроможності підприємства є інвестування в людський капітал, яке сприятиме зростанню рівня продуктивності праці, що в свою чергу призведе до отримання більшого прибутку. Розвиток людського капіталу також забезпечує запровадження інновацій у технологіях, створенню нових диференційованих товарів, забезпечує покращення іміджу та бренду компанії. З цього випливає висновок, що інвестиції у навчання та підготовку працівників компанії, є однією із головних конкурентних переваг на ринку [5].

Ще однією течією, яка займалась дослідженням конкуренції, є неоінституціональний напрямок економічної думки. Представники даного напрямку фокусувалися на вивченню ефективності ринкової економіки, предметом дослідження в даному напрямку були транзакційні витрати – витрати на пошук та отримання ринкової інформації, проведення переговорів, заключення контрактів. Р. Коуз, О. Вільямсон, Д. Норд, М. Олсон вбачали конкурентоспроможність ринкових суб'єктів, як здатність зменшувати

трансакційні витрати. Також вони зосереджували свої дослідження на "цивілізовані" конкуренції. Інтереси конкуруючих сторін в "цивілізованій" конкуренції повинні задовольнятися на взаємовигідних умовах, де трансакційні витрати є мінімальними для обох сторін і суспільства загалом, що забезпечує більшу вигоду від участі в даній угоді. Тут сили конкуренції спрямовані на благо суспільства і розвиток економіки, це заперечує руйнівну силу конкуренції [4].

Вагоме значення для розробки і поглиблення сучасних теорії конкуренції мала Гарвардська школа бізнесу, представниками якої були: М. Портер, А.Чандлер, Дж. Макартур, Б. Нейлбафф та Дж. Мур. Їх дослідження великою мірою зупинялось на аналізі проблем підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, продукції, персоналу в конкурентних умовах ринку. Чи не найбільшого значення у сучасних теоретичних дослідженнях конкуренції мала концепція М. Портера. Ринкова частка для нього не є найголовнішим фактором конкурентоспроможності та ефективності функціонування суб'єкту на ринку. На його думку, на конкурентоспроможність найбільше впливають 4 фактори – сили конкуренції, а 5 фактор – суперництво і є конкуренцією. Сили конкуренції сприяють підвищенню дохідності бізнес структури, оскільки вони прямо впливають на витрати та капітал, який необхідний для укріплення позицій на ринку, на ціну продукції випущеної цією бізнес-одиницею (рис. 1.1).

Для досягнення успіху в боротьбі, Портер пропонував обирати правильну стратегію конкуренції, яка буде залежати від ситуації на ринку. Він виділив 4 конкурентних стратегії: лідерство у витратах, лідерство у диференціації, фокусування на витратах, фокусування на диференціації. Для правильного вибору конкурентної стратегії, фірмі необхідно проаналізувати власні конкурентні переваги і на основі даного аналізу сприяти їх вдосконаленню і розвитку.

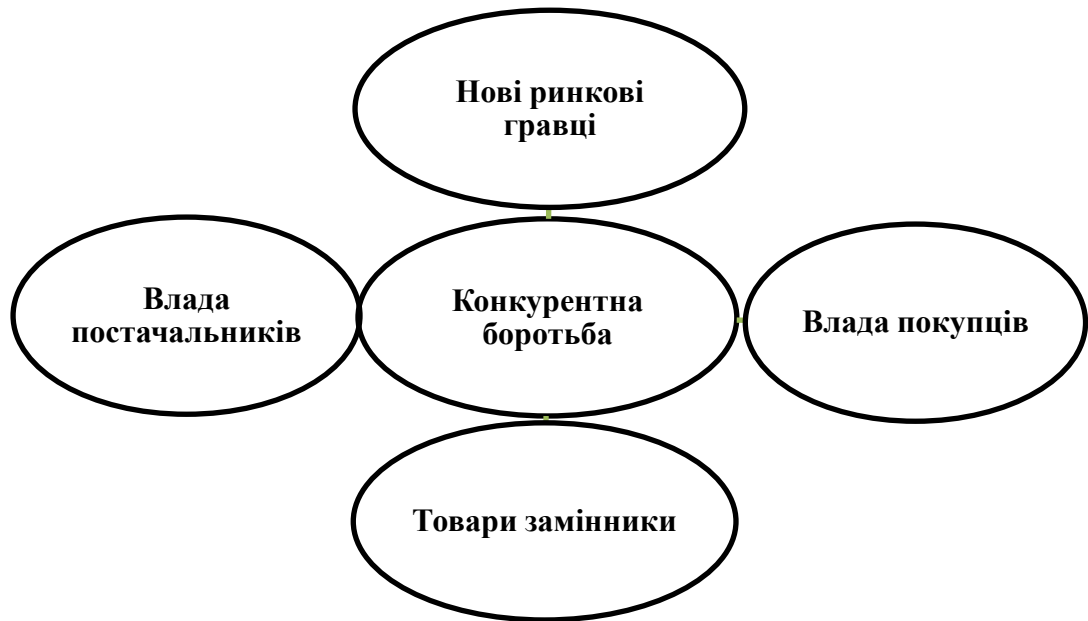


Рис 1.1. Модель «5 сил конкуренції Портера»

Ще одні представники Гарвардської школи економіки Б. Нейлбафф та Дж. Мур вважали, що сутність конкуренції полягає у співробітництві, а не в суто суперництві. Даний тезис був закладений в основу розробленої ними теорії «співробітництво-конкуренція», згідно якої під час реалізації економічної діяльності декількома учасниками, кожен із них може отримати прибуток. В даному випадку не обов'язково повинна бути обділена сторона. Робота Дж. Мура «Кінець конкуренції» проводила порівняння діяльності суб'єктів господарювання із діяльністю екологічних систем. Дане порівняння відбувалося на основі трьох чинників: протистояння, суперництво і взаємозалежність. Кожен суб'єкт, який хоче ефективно здійснювати свою діяльність на ринку, повинен усвідомлювати себе елементом єдиного економічного середовища. Для нього це передбачає співпрацю із конкурентами на основі спільних інтересів [6].

Нове бачення сучасних теорій конкуренції також було забезпечено японськими вченими: Х. Кобоясі, Х. Такеучі, Т. Ногучі. На їх думку, завоювання конкурентних позицій на світовому ринку може забезпечити кооперація між національними суб'єктами господарювання. Переважна

більшість їх досліджень зупинялась на аналізі нецінових методів конкуренції та пошуку і завоюванню нових ринків збуту. Чим вища сила конкуренції в галузі, тим більшого розвитку досягає виробництво і торгівля товарів чи послуг. Також, як вони стверджують кожен із учасників ринку, який прагне досягнути більшої вигоди повинен розробити раціональну конкурентну стратегію [3].

На початку XXI століття почались з'являтися нові концепції, щодо доповнення поняття конкуренція. Так представники «стратегії блакитного океану» вважали, що єдиним методом для здобуття перемоги в конкурентній боротьбі є просто перестати конкурувати. У. Чан Кім і Р. Моборн вважали, що це може бути забезпечено в результаті створення «блакитних океанів», що являють собою неіснуючі в цю мить галузі й не зайняті ринкові ніші, де повністю відсутні конкуренти. Відповідно «червоні океани» (існуючі галузі) не можуть сприяти зростанню фірми і отриманню нею прибутку. Після співставлення «блакитного океану» із «червоним» науковці запропонували фірмам зосереджуватись на створенні і розвитку абсолютно нових ринків і зайняті нових ринкових ніш, що може бути забезпечено впровадження у виробництво інновацій й униканню суперництва [4].

Ще одним нововведенням у теорії конкуренції стала концепція підричних інновацій запропонована американським економістом Клейтоном Крістенсоном. Згідно даної концепції інновації поділяються на підричні і підтримуючі. Підричні – це нові товари з диференційованими корисними властивостями; підтримуючі – це наявні товари із їх постійним удосконаленням. Фірма, яка застосовує стратегію підричних інновацій, може досягти надзвичайного успіху у конкурентній боротьбі навіть із найбільшою фірмою на ринку, адже вихід на ринок нових товарів може кардинально змінити уподобання споживачів, що подекуди призводить до повного краху попиту на стару продукцію. В результаті цього старі товари стають неконкурентоспроможними, що забезпечує фірмі, яка використовує стратегію підричних інновацій, захопити значну ринкову частку [7].

Розробка нових і доповнення вже існуючих теорій конкуренції триває і сьогодні. У час викликів (Covid-19, російсько-української війни, глобальних

природних катаклізмів) ринкова конкуренція набуває все нових форм, адаптуючись під ці події. Для своєчасного реагування суб'єктами ринкових відносин на зміни в конкурентному середовищі, науковці із всього світу аналізують і надають свої рекомендації для розроблення нової раціональної конкурентної стратегії.

1.2. Моделі діагностики конкурентного середовища та позицій підприємств у ньому

В сучасній економічній системі України кожне підприємство функціонує в певному конкурентному ринковому середовищі, дія якого справляє на нього визначальний вплив. Аналіз, діагностика і прогнозування даного середовища надзвичайно важка і трудомістка складова розробки стратегії. Для кожного підприємства, яке хоче бути успішним на ринку, необхідним є проведення діагностики його конкурентного середовища та визначення його конкурентної позиції у цьому середовищі.

Конкурентне середовище підприємства – це усі суб'єкти, які ведуть між собою конкурентну боротьбу на певній території для забезпечення власної мети, в результаті цього формуються певні умови діяльності для підприємства. Для кожного ринку формується власне конкурентне середовище, яке спонукає фахівців даного підприємства до проведення оцінки його конкурентів та їх інтересів, щоб виробити найефективнішу конкурентну стратегію, яка б підтримувала його конкурентоспроможність та конкурентостійкість [8]. Конкурентне середовище утворюється, в першу чергу, через відносини між ринковими суб'єктами, які не завжди повинні призводити до суперництва. Конкурентне середовище є складовою ринку, адже ринок може бути сформованим як одним, так і декількома конкурентними середовищами.

Діагностика конкурентного середовища – процес складний, для проведення якого може використовуватись багато різних методологій. Даний процес передбачає систему послідовних етапів:

1. Виявлення усіх суб'єктів господарювання, які знаходяться і конкурують між собою в цьому середовищі.
2. Збір усієї вихідної інформації про конкурентне середовище та розрахунок економічних показників.
3. Оцінювання інтенсивності конкуренції і визначення ринкової структури.
4. Аналіз конкурентної позиції фірми на ринку.
5. Розробка конкурентної стратегії підприємством для покращення його позицій в конкурентному середовищі [9].

Для пошуку і виявлення усіх фірм, які функціонують в конкурентному середовищі, необхідним є залучення спеціалізованих фірмою фахівців і моніторинг ними протягом тривалого і визначеного часу обсягів реалізації подібної продукції на конкретній території. Результатом проведеного дослідження є звіт, в якому описується уся інформація про наявних і потенційних конкурентів, які здійснюють свою діяльність в конкурентному середовищі. Потім вся отримана інформація обробляється і проводиться розрахунок різних економічних показників, серед яких основними є: загальні обсяги вироблення і продажу продукції на аналізованому конкурентному середовищі, ринкові частки усіх продавців цього середовища, потенційно можлива місткість виробленої продукції на аналізованій території, кореляцію цін на однорідні товари тощо. Ці економічні показники є дуже важливими також для третього етапу дослідження. На третьому етапі діагностики необхідно визначити інтенсивність конкуренції і тип конкурентного середовища (ринку). Функціонування в тій чи іншій ринковій структурі забезпечується різними конкурентними стратегіями, адже в кожній із цих структур існують свої правила й інструменти для ведення конкурентної боротьби. Для одного типу краще використовувати методи цінової конкуренції, а для іншого – методи нецінової конкуренції: диференціація продукції,

інновації у просуванні продукції на ринок, оновлення асортименту товарної продукції.

Для визначення ринкової структури найчастіше використовують індексні методи визначення ступеня монополізації ринку, серед яких: індекс Херфіндаля-Хіршмана, індекс концентрації, коефіцієнт відносної концентрації, індекс Розенблюта, індекс Лернера та інші. Проаналізуємо методику розрахунку деяких індексів і їх обґрунтування щодо типу того чи іншого конкурентного середовища.

Індекс Херфіндаля-Хіршмана допомагає визначити розподіл ринкової влади між усіма гравцями ринку. Для його визначення необхідно розрахувати суму квадратів ринкових часток фірм, які функціонують на даному ринку[^]

$$I_{xx} = X_i^2 \quad (1.1)$$

де I_{xx} - Індекс Херфіндаля-Хіршмана, X_i^2 - ринкова частка і-го підприємства.

Якщо значення даного індексу наближається до нуля, то ринок є ринком досконалої конкуренції і концентрація на даному ринку є надзвичайно низькою. Для чистої монополії значення даного індексу буде дорівнювати десять тисяч, отже чим вище значення даного індексу, тим вищою є концентрація на ринку і відповідно низький рівень конкуренції, і навпаки, чим менше значення даного індексу, тим нижчою є концентрація на ринку і сильнішою є конкуренція. Також для даного індексу загально прийнятою є його наступна інтерпретація:

- $I_{xx} < 1000$ - висока конкуренція і слабка концентрація ринку;
- $1000 \leq I_{xx} \leq 1800$ - середня конкуренція і концентрація;
- $I_{xx} > 1800$ - висока концентрація і низька конкуренція [10].

Індекс концентрації передбачає розрахунок суми ринкових часток трьох найбільших продавців ринку[^]

$$I_k = \sum_{i=1}^n Y_i, \quad (1.2)$$

де I_k – коефіцієнт концентрації; Y_i - частка кожного з 3-ох найбільших продавців на ринку.

На основі значення даного індексу можна визначити рівень конкуренції на ринку:

- при значенні $I_k < 45\%$ ринок вважають неконцентрованим із сильною конкуренцією;
- якщо $45\% < I_k < 70\%$, то ринок вважають помірно концентрованим із помірною конкуренцією;
- якщо $I_k > 70\%$, то ринок є висококонцентрованим із низькою конкуренцією [10].

Коефіцієнт відносної концентрації характеризує співвідношення кількості найбільших підприємств на ринку та їх ринкових часток, які вони контролюють.

$$K_{\text{вк}} = (2 + 3\beta) / \alpha, \quad (1.3)$$

де $K_{\text{вк}}$ – коефіцієнт відносної концентрації; β - частка найбільших підприємств від загальної кількості учасників ринку, %; α - частка продажу цих самих підприємств від загального обсягу продажу, %.

Якщо $K_{\text{вк}} < 1$, то конкурентне середовище фірми є висококонцентрованим із слабкою конкуренцією, і навпаки, якщо $K_{\text{вк}} > 1$, то конкурентне середовище фірми є слабоконцентрованим із сильною конкуренцією [10].

Четвертий етап передбачає визначення позиції підприємства в цьому конкурентному середовищі. Існує багато методів оцінки позиції підприємства в конкурентному середовищі. Для кожного конкретного методу використовується диференційований підхід, який в більшості включатиме в собі аналіз конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 1.2

Методи аналізу і оцінки позиції підприємства в конкурентному середовищі

Критерії	Матриця BCG	Матриця McKinsey	Метод SWOT-аналізу
Показники дослідження	Відносна ринкова частка, темп зростання ринку	Конкурентоспроможність фірми, привабливість конкурентного середовища	Внутрішнє середовище, маркетинг, трудові ресурси, виробництво
Економічні показники	Обсяг продажу, питомі витрати	9 змінних відносної переваги фірми на ринку, 6 чинників привабливості ринку	Змінні визначаються фахівцем індивідуально за кожним чинником
Переваги	Можливість визначити	Детальний аналіз, визначає стратегічне	Зіставлення загроз і можливостей ринку із

	конкурентні стратегії, простота використання	положення фірми, здійснюється компетентними фахівцями, пропонує стратегічні альтернативи розвитку фірми	слабкими і сильними сторонами підприємства, дає можливість виробити стратегії діяльності
Недоліки	Мала кількість аналізованих факторів, змінні не кращим способом характеризують діяльність підприємства	Пропоновані стратегії розвитку поверхневі, втрачається значення певних факторів при підсумовуванні декількох оцінок	Неповністю беруться до уваги зовнішні чинники, значні витрати часу на побудову і аналіз

Примітка: складено автором на основі джерела [12]

Конкурентна перевага є відносною характеристикою, покликаною порівняти становище підприємства по відношенню до його конкурентів, які займають переважно вищі позиції на ринку чим аналізоване підприємство. Виділяють зовнішню і внутрішню перевагу. Зовнішня конкурентна перевага покликана покращити ринкові позиції підприємства, а внутрішня - зменшити собівартість виробленої продукції в порівнянні із конкурентом [9].

Для аналізу конкурентної позиції підприємства на ринку підприємства використовують різні методи і моделі, серед яких найчастіше зустрічаються: модель BCG, метод McKinsey, метод SWOT-аналізу (табл. 1.2). Для кожного із цих методів існують певні недоліки його застосування. Найчастіше цими недоліками є: важкість або неможливість визначення ринкової частки підприємства; труднощі при зборі і обробці інформації; нижча, ніж потрібно, кваліфікація фахівців, які зайняті в даній сфері. Для отримання більш чіткої картинки про позицію підприємства на ринку, фірм слід одночасно використовувати декілька методів [12].

Матриця BCG (Бостонської консалтингової групи) дозволяє проводити аналіз конкурентних позицій господарських підрозділів підприємств, беручи за основу темпи зростання ринку і відносну частку, якою володіє підприємство або його підрозділ в конкурентному середовищі.

Дана модель представляє собою чітке відображення позицій конкретного виду продукції підприємства у стратегічному просторі. (рис.1.2). В основі

матриці BCG лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить чотири стадії (рис.5): вихід на ринок (товар – «важкі діти»), зростання (товар – «зірка»), зрілість (товар – «дійна корова») і спад (товар – «собака»).

В матриці BCG можна аналізувати:

- окремі напрямки бізнесу фірми, не пов'язані між собою;
- окремі групи товарів, що реалізуються фірмою на одному ринку;
- окремі одиниці товарів і послуг в рамках однієї групи товарів.

За допомогою матриці BCG можна передбачити, що фірма для забезпечення продуктивного прибуткового довгострокового зростання повинна генерувати і витягувати кошти з успішних товарних позицій на зрілих ринках та інвестувати їх в швидкозростаючі привабливі нові сегменти, зміцнюючи в них положення своїх товарів і послуг для отримання в майбутньому стійкого рівня доходу [13].

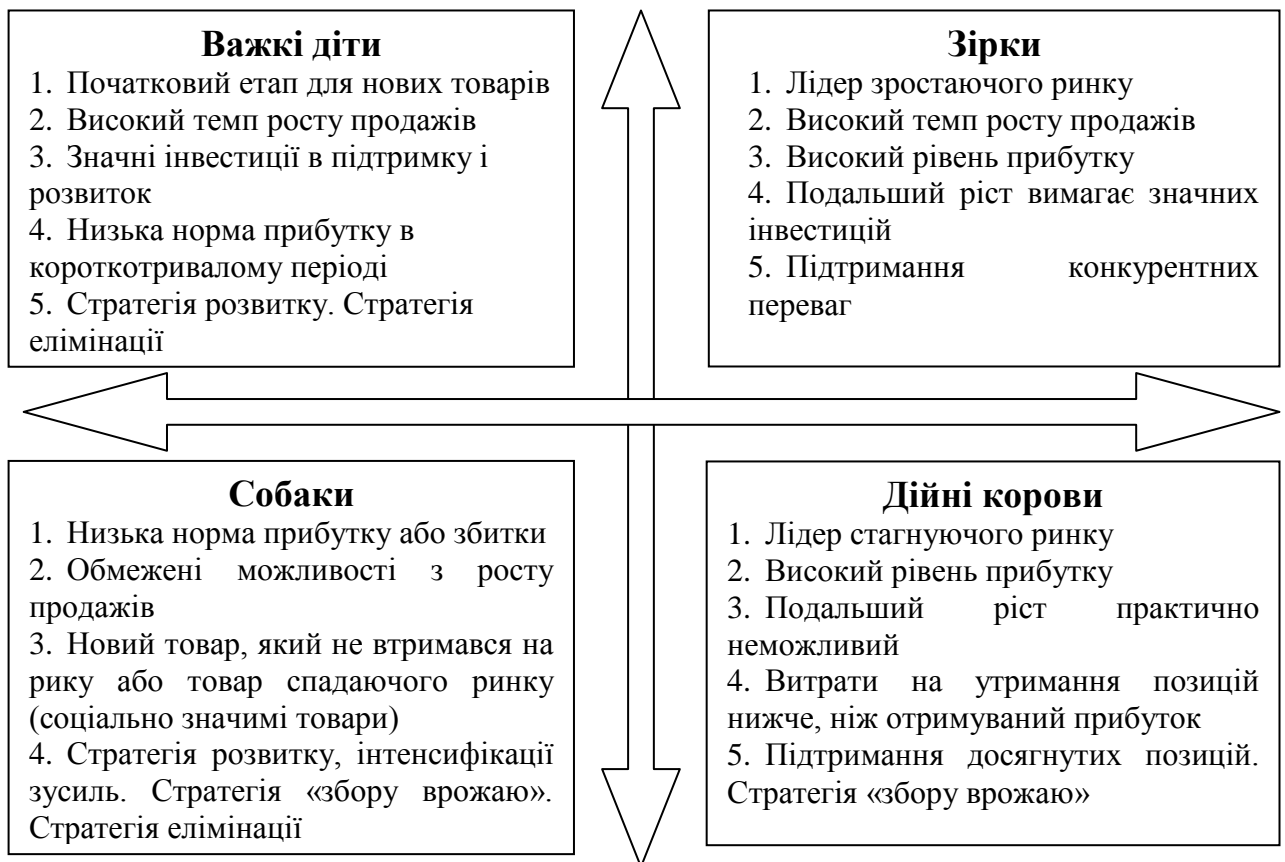


Рис. 1.2. Позиції матриці BCG

Ідеальний портфель фірми повинен складатися з 2 груп товарів:

- ✓ товарів, здатних забезпечувати фірму вільними грошовими ресурсами для можливості інвестування в розвиток бізнесу. (зірки і дійні корови);
- ✓ товарів, що перебувають на стадії впровадження на ринок і на стадії зростання, які потребують інвестування і здатні забезпечити майбутню стабільність і стійкість фірми (знаки питання).

Таким чином, основним завданням матриці BCG є визначення пріоритетів у розвитку асортиментних одиниць фірми, визначення ключових напрямків для майбутніх інвестицій. Матриця допомагає відповісти на питання «Інвестиції в розвиток яких товарів і послуг будуть найбільш прибутковими?» і розробити довгострокові стратегії розвитку кожної одиниці асортименту.

Матриця McKinsey або «матриця привабливості ринку», ґрунтується на двох факторах, кожен з яких характеризується певним набором показників. До показників, що відтворюють сутність фактора «привабливість ринку», належать: місткість ринку, темпи зростання ринку, рентабельність, рівень конкуренції, кількість конкурентів (концентрація конкурентів, ринкова частка найбільших конкурентів), розмір необхідних інвестицій, ризик ринку, наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів, державне регулювання ринку, схильність до змін навколишнього середовища тощо. Відповідно конкурентоспроможність оцінюють за такими показниками, як якість товару, абсолютна ринкова частка, відносна ринкова частка, темп зростання ринкової частки, привабливість асортименту, ефективність каналів збуту, ефективність рекламної діяльності, рівень ціни, фінансові ресурси, виробничі можливості, престижність товарної марки, кадрова забезпеченість, науково-дослідна забезпеченість, матеріально-технічна забезпеченість тощо.

Після того, як матриця McKinsey побудована і визначено місце в матриці для кожного напрямку бізнесу компанії, рекомендується ще раз оцінити довгостроковий потенціал сегментів, оцінити ризики, які можуть вплинути на прибутковість компанії в кожному сегменті (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Стратегії матриці McKinsey

		Конкурентні переваги		
		високі	середні	низькі
Привабливість ринку	висока	Захищена позиція ➤ максимальні інвестиції і розвиток ➤ концентрація зусиль на підтримку ефективності	Інвестиції в розширення виробництва ➤ прагнення до лідерства ➤ вибіркові інвестиції за критерієм ефективності ➤ зміцнення слабких місць	Вибіркове розширення виробництва ➤ спеціалізація на вибраних напрямках ➤ пошук шляхів подолання слабких місць ➤ ліквідація на випадок відсутності стабільного зростання
	середня	Вибіркове розширення виробництва ➤ інтенсивні інвестиції у найпривабливіші сегменти ➤ створення передумов успішної конкуренції ➤ збільшення дохідності за рахунок підвищення продуктивності	Вибірковість / Управління спрямоване на доходи ➤ захист існуючої програми ➤ концентрація інвестицій на напрямках з високою дохідністю і відносно низьким ступенем ризику	Обмежене розширення або «збір урожаю» ➤ пошук можливостей розширення з низьким ризиком, в іншому разі – зменшення інвестицій і раціоналізація операцій
	низька	Захист і переорієнтація ➤ управління поточними доходами ➤ концентрація на привабливих сегментах ринку ➤ підтримка ефективності виробництва	Управління орієнтоване на доходи ➤ захист позицій у найдохідніших сегментах ➤ удосконалення виробництва	Ліквідація ➤ вибір моменту для продажу бізнесу ➤ зменшення постійних витрат і відмова від інвестицій

Матриця McKinsey – одна з найбільш містких матриць, яка вимагає великих витрат праці, як технічних, так і аналітичних. У даній матриці не вдалося позбутися від великої частки суб'єктивності в оцінці конкурентоспроможності, але ці недоліки перекриваються її універсальністю для всіх галузей, товарів і фірм та гнучкістю матриці і первинних показників з оцінки ринку і фірми.

Метод SWOT-аналізу – це один з найпоширеніших видів аналізу в стратегічному управлінні: Strengths (Сильні); Weaknesses (Слабкі); Opportunities (Можливості); Threats (Загрози) (табл. 1.4).

Метою SWOT-аналізу є формування основних напрямків розвитку підприємства через систематизацію наявної інформації про сильні та слабкі сторони фірми, а також про потенційні можливості та загрози.

Таблиця 1.4

Макет матриці рішень як результат SWOT-аналізу

Характеристики	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Стратегія використання сильних сторін організації для реалізації можливостей	Стратегія використання сильних сторін для подолання загроз
Слабкі сторони	Стратегія подолання наявних слабких сторін за рахунок реалізації наявних можливостей	Стратегія уникнення зовнішніх загроз

Виявлені з отриманих переліків найбільш значимі параметри SWOT-аналізу дозволяють скласти матрицю рішень. Складена в такий спосіб матриця рішень, дозволяє побудувати систему дій, що включають як стратегічні напрямки розвитку організації, так і найбільш значимі програми й проекти, а також окремі значні заходи.

Таблиця 1.5

Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства у SWOT-аналізі

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - конкурентні переваги (унікальність); - сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер; - жорсткий конкурент на ринку; - стратегія наступу чи інша важлива стратегія; - сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності; - вища за середню обізнаність про стан ринку; - можливості захисту від конкурентів; - диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація; - достатні фінансові ресурси; - вищі за середні технологічні та інноваційні навички; творчий менеджмент; - добре вивчений ринок, потреби покупців; - вища за середню рентабельність і прибутковість та маркетингові навички. 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність реальних конкурентних переваг; - постійні атаки з боку ключових конкурентів; - нижчі за середні темпи зростання; - брак фінансових ресурсів, недостатній прибуток; - втрата репутації у споживачів; - «пасти задніх» у розвитку продукції, вузька спеціалізація; - недоліки в стратегічній діяльності; - брак дій для пом'якшення конкурентного тиску; - виробництво з високими витратами, старіння потужностей; - відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів; - «новачок» у бізнесі, чию репутацію ще не доведено; - відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами;

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів:

1. Визначення власних сильних і слабких сторін підприємства (табл. 1.5).
Дозволяє визначити, які сильні сторони і недоліки підприємства. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, за яким оцінюватиметься підприємство; по кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою; зі всього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства.

2. Визначення ринкових можливостей і загроз (табл. 1.6). Це своєрідна «розвідка місцевості» – оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза вашим підприємством і зрозуміти, які у вас є можливості, а також, яких загроз слід побоюватися.

Таблиця 1.6

**Загальні зовнішні можливості та загрози
для підприємства у SWOT-аналізі**

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розвиток економіки країни; - соціально-політична стабільність; - обґрунтоване законодавство; - обслуговування додаткових груп споживачів; - входження у нові ринки (сегменти); - розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; - споріднена диверсифікація, товари з доповненнями; - вертикальна інтеграція; - можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп; - самозаспокоєність ключових конкурентів; - швидке зростання ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> - інфляція; - велика ймовірність виникнення нових конкурентів (в т. ч. іноземних); - зростання збуту товарів-замінників; - уповільнений темп зростання ринку; - «ворожі дії» з боку держави; - тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу; - виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами; - зміни в потребах і смаках споживачів; - негативні демографічні зміни; - негативна екологічна ситуація; - соціально-політична нестабільність.

3. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку, при цьому застосовується матриця SWOT. На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні поєднання, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

✓ поле СіМ – передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища;

✓ поле СіЗ – орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів;

✓ поле СлМ – спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу;

✓ поле СлЗ – передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі.

Отже, проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, оскільки його методика – ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації на фірмі. Він дозволяє систематизувати проблемні ситуації; краще розуміти структуру ресурсів, на які слід опиратися в удосконаленні діяльності та розвитку компанії на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальну дорогу розвитку і уникнути небезпек; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу [15].

Таким чином, підприємство може спиратись при створенні стратегії на вже наявні конкурентні стратегії, а також може спрямувати зусилля фахівців на розробку унікальної стратегії, яка до цього ще не використовувалась, але це є дуже складною і ризикованою процедурою, адже ніхто не зможе гарантувати, що ця стратегія буде успішною для підприємства. Найкращим варіантом при розробленні конкурентної стратегії є комбінація декількох наявних, яка при раціональному поєднанні, зможе принести успіх підприємству.

Висновки до розділу 1

На основі аналізу економічної літератури і наукових джерел у роботі проведено аналіз різних наукових поглядів щодо розуміння поняття «конкуренція». На основі даних поглядів сформовано власне розуміння поняття «конкуренції» – це процес боротьби між відокремленими суб'єктами ринкового середовища з використанням різноманітних цінових і нецінових методів для захоплення нової ринкової частки.

Процес формування теорій конкуренції є безперервним, адже економічне середовище є мінливим і залежить від багатьох чинників і подій. Визначено і охарактеризовано кожний етап проведення діагностики конкурентного середовища і позиції підприємства на ньому. Виокремлено 5 основних етапів проведення діагностики конкурентного середовища.

Доведено, що для різних типів конкурентного середовища, підприємство має використовувати різні методи конкурентної боротьби: для одного типу – методи цінової конкуренції, а для іншого – методи нецінової конкуренції. Проаналізовано різні методики визначення ринкової структури, для яких найчастіше використовують індексні методи визначення ступеня монополізації ринку.

Визначено, що для аналізу конкурентної позиції підприємства на ринку, підприємства використовують різні методи і моделі, серед яких найчастіше зустрічаються: модель BCG, метод McKinsey, метод SWOT-аналізу, метод експертного оцінювання. Запропоновано перелік конкурентних стратегій, на які може спиратись підприємство при розробці власної конкурентної стратегії, серед яких: стратегія фокусування, стратегія диференціації, стратегія лідирування за витратами, стратегія конкурентного співробітництва, стратегія операційної досконалості, стратегія наближеності до споживача, стратегія лідерство за продуктами.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МХП» В ЗЕРНОВІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

2.1. Стратегічний аналіз показників розвитку зернової галузі в Україні

Сьогодні вкрай важливою для економіки України є її продовольча безпека. Чи не найбільшого впливу на продовольчу безпеку України має зернова галузь. Важкі часи, які почалися з 24 лютого 2022 року і тривають до сьогоднішнього дня, призвели до тяжких викликів для всієї економіки, включно із зерновою галуззю. Проте, не зважаючи на війну, масштабні руйнування та знищення виробничих потужностей, зерновій галузі України навряд чи загрожує втрата статусу однієї із найважливіших галузей української економіки.

Війна прямо торкнулася кожного суб'єкта господарювання в нашій державі, багато різних аграрних компаній втратили здатність вирощувати, сіяти, збирати свій продукт, адже зараз важко вести підприємницьку діяльність на територіях, на яких велись або ведуться бойові дії. Збитки, які супроводжуються війною є колосальними для економіки нашої держави, включно із аграрним сектором. Багато елеваторів, складів, техніки, яка використовується при вирощуванні чи збиранні зерна, було знищено російськими ракетами чи снарядами. Земельні угіддя Херсонської, Луганської, частини Запорізької, Миколаївської, Донецької областей зараз не можуть використовуватися під вирощування зернових культур українськими аграріями, оскільки ці землі зараз є окупованими.

Також війна мала колосальне значення для експортних коридорів, які діяли в Україні для вивозу зерну в країни Середньої Азії, Північної Африки та Західної Європи. Ці коридори просто було знищено або заблоковано. Для підтримки функціонування українського аграрного сектору, в значній мірі

української економіки, важливим питанням для вищого керівництва держави було пошук рішення про безпечний вивіз українського зерна і створення нових логістичних шляхів. Для цього після багатомісячних консультацій 22 липня 2022 року у м. Стамбул було підписано трьохсторонню угоду про вивіз українського зерна із портів Одеси. Також з березня 2022 року країни-партнери України: Польща, Румунія, Велика Британія, США, країни Балтії сприяли створенню нових дорожніх і залізничних шляхів, які можуть бути використані українськими трейдерами для вивезення зерна.

Зараз важливо шукати необхідні рішення для всього аграрного сектору, щоб адаптувати свою діяльність до нових реалій. Пошук ресурсів для відновлення агросектору України може бути у двох джерелах. Першим джерелом - є власні резерви підприємства, до яких можна також зараховувати залучені інвестиції, в тому числі і зовнішні. Друге джерело - міжнародна донорська допомога. Обсяги і структура її наразі є невідомими, про те згідно прогнозів фахівців обсяги можуть становити десятки мільярдів доларів. Значну частину коштів буде надано через програми Євросоюзу для допомоги та адаптацій державам-кандидатам у члени ЄС. У статті розподілу даних коштів повинна бути стаття для фінансування розмінування територій забруднених різними типами наземних мін, які за оцінками Української асоціації саперів налічують близько 83000 км².

Важливого значення галузі зерна надає чинне Законодавство України, а саме Закон України "Про зерно та ринок зерна в Україні". В даному Законі зазначається, що агропромисловий сектор України, включно із галуззю зерна, є пріоритетними для всієї економіки України. Він спрямований на забезпечення в галузі зерна правових, економічних та організаційних умов конкурентоспроможного виробництва; на забезпечення продовольчої безпеки України, шляхом забезпечення внутрішніх потреб зерном; на постійне нарощування експортного потенціалу [16].

Тривалий період часу на території України створювалися усі умови для збільшення вирощування суб'єктами господарювання зернових та зернобобових культур. Так, в період із 2017 по 2021 рік невпинно зростала кількість виділеної

землі під сівбу: у 2017 році загальна кількість посівних площ на становила 22 968 тис. га, а у 2021 році вже - 24 804 тис. га, що на 1 836 тис. га більше (рис.2.1). Також зросла і кількість площ задіяних під вирощування зернових та зернобобових культур: у 2017 році - 14 624 тис. га, а у 2021 - 15 995 тис. га, що на 1 371 тис. га. Наступні роки для зернової галузі будуть невтішними, адже як зазначалось раніше вплив воєнних дій на аграріїв є колосальною. Землі значної частини Південної, Східної, меншою мірою Північної України, які раніше могли використовуватись для вирощування зернових, зараз є непридатними для цього.

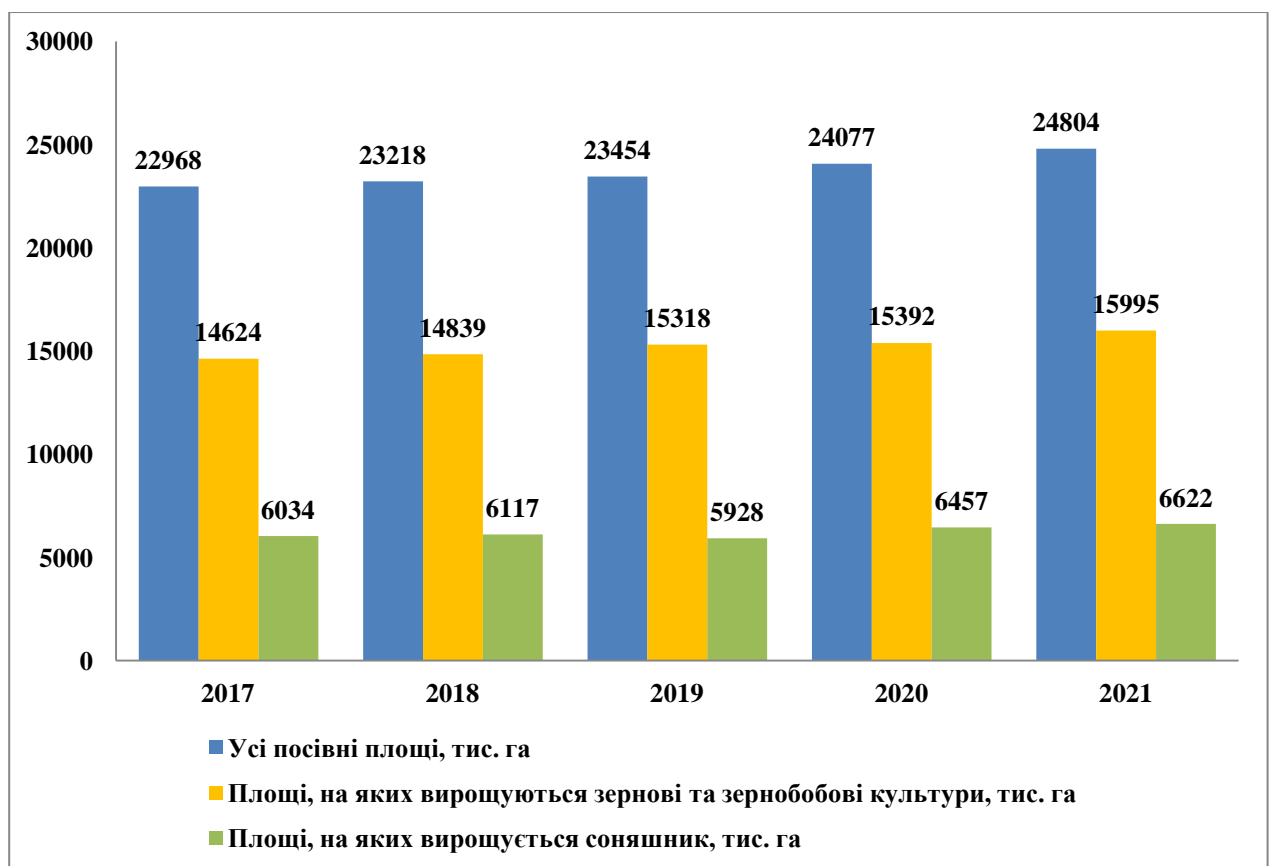


Рис. 2.1 Динаміка зміни посівних площ за 2017-2021 рр.

Примітка: розроблено автором на основі джерела [17]

2021 р. для зернової галузі був врожайним. Найбільше, поміж усіх зернових та зернобобових культур, аграріями було зібрано кукурудзи – 39 819, 37 тис. тон, що на 41,9% більше у порівнянні із попереднім роком (табл. 2.1). Також значно зросла врожайність кукурудзи у 2021 році в порівнянні із 2020 роком на 40,8% і становила 8,01 тони з гектару. Друге місце за збором зайняла пшениця, що становило 32 719,67 тис. тон у 2021 р., що на 29,4% більше, ніж в

попередньому. Для більшості людей не дуже зрозуміло чому лідируюче місце з обсягу виробництва в галузі зерна займає не пшениця, а кукурудза, а пояснюється все тим, що врожайність пшениці майже у 2 рази нижча, ніж врожайність кукурудзи: 4,64 тони з га до 8,01 тони з га.

Для кожної зернової чи зернобобової культури у 2021 р. спостерігалось зростання врожайності порівняно із попереднім роком. Так, найвище зростання по цьому показнику було при вирощуванні кукурудзи (на 40,8% більше, ніж в попередньому році), пшениці (19,6%) і ячменю (18,8%). Також значним ростом супроводжувався загальний обсяг виробництва практично по кожній культурі, тільки загальний обсяг вирощеного вівса знизився на 7,5 % порівняно із 2020 р., дане зниження було обумовлене зменшенням виділених площ під його вирощування.

Таблиця 2.1
Обсяги виробництва і врожайності зернових в Україні за 2021 р.

Види зернових	Обсяг виробництва, тис.ц		Урожайність, ц з 1 га зібраної площі	
	2021	% до 2020	2021	% до 2020
Пшениця	327196,7	129,4	46,4	119,6
Кукурудза	398193,7	141,9	80,1	140,8
Ячмінь	96462,3	123,2	39,2	118,8
Жито	6161,2	131,7	36,0	104,3
Овес	4947,9	92,5	27,9	103,7
Гречка	1133,5	109,0	13,0	102,4
Зернобобові культури	7016,9	113,1	22,6	113,0

Примітка: розроблено автором на основі джерела [17]

В зерновій галузі України функціонують тисячі суб'єктів господарювання, але найбільший вплив мають агрохолдинги. В їхній структурі працюють десятки тисяч працівників. 40 % від загального експорту України належить сільгосппродукції, яка виробляється агрохолдингами чи фермерськими господарствами. Сьогодні агрохолдингами прийнято вважати великі підприємства із земельним банком у понад 100 тис. га. У попередні роки важливу роль дані агрохолдинги покладали на екстенсивний ріст, тобто розширення власного земельного банку, шляхом пошуку нових пайовиків, проте ця тенденція зараз поступово почала відходити назад. Все частіше увага великих агропідприємств направлена на ефективне вирощування

сільськогосподарської продукції. Більш помітно спостерігається ефективніше вирощування та реалізація зернових, шляхом впровадження у виробництво сучасних технологій, поліпшенню і оптимізації виробництва, застосування пестицидів і мінеральних добрив. Також сьогодні важливим фактором ефективного вирощування зернових є управління земельними питаннями, адже набагато легше і комфортніше керувати територією, що розташовано компактно, ніж тою, яка розділена по частинах.

Вкрай важливим у ефективному вирощуванні зернових виступає впровадження інновацій на підприємстві. Більшого значення при посіві і обробці набуває використання точних технологій, технологій із вбудованим GPS навігатором; значно частіше застосовуються нові гібриди посівного матеріалу, які є більш стійкими до погодних умов та різноманітних хвороб. Це все сприяє зняттю ярма залежності аграріїв від несприятливих кліматичних умов [18].

Таблиця 2.2

Найбільші аграрні компанії України у 2021 р.

Назва агрохолдингу	Земельний банк у користуванні, тис га	Частка фірми в галузі відносно земельного банку, %
ТОВ «Кернел-трейд»	506	2,04
ФГ «LandFarming»	460	1,85
ПрАТ «МХП»	370	1,49
ТОВ «Agroprosperis»	300	1,21
ТОВ «Астарт-Київ»	220	0,89
ТОВ «Контінентал Фармерз груп»	195	0,79
ТОВ «Епіцентр Агро»	160	0,65
ТОВ «Harveast»	127	0,51
ТОВ «ІМК»	120	0,48
ТОВ «Укрпромінвест Агро»	120	0,48
ПрАТ "Агротон"	103	0,42
Всього:	24804	100

Примітка: розроблено автором на основі джерела [20]

Найбільшою компанією, яка функціонує в галузі зерна, якщо відштовхуватись від земельного банку у користуванні, є ТОВ «Кернел-трейд» із земельним банком у приблизно 506 тис. га. До ТОП-5 найбільших гравців в

зерновій галузі також входять ФГ «LandFarming» (460 га), ПрАТ «Зернопродукт МХП» (370 га), ТОВ «Agroprosperis» (300 га), ТОВ «Астарта-Київ» (220 га). Практично всі агрохолдинги України є експортноорієнтованими і стараються вирощувати свою продукцію за усіма міжнародними стандартами якості (табл. 2.2).

У 2022 р. кожний із цих суб'єктів поніс дуже великих фінансових і виробничих втрат через війну. Так, найбільший агрохолдинг у 2021 р. ТОВ «Кернел-трейд» втратив майже 15% свого земельного банку, а також керівництво компанії повідомило, що через воєнні дії у цьому році зібраний ними врожай зернових та олійних культур скоротиться на 35-40%. Площа, використана під весняну посівну, скоротилась на 39%. Також кожна із компаній зіштовхнулась у цьому році із дефіцитом насіння, добрив та палива під осінню посівну. Ці всі проблеми, як наголошують українські фахівці, суттєво вплинуть на внутрішні ціни на зернові, а також і на світові ціни, що суттєво відобразиться на світовій продовольчій безпеці [19].

Важливого значення для стратегічного аналізу зернової галузі набуває визначення сили конкурентної боротьби, яка спостерігається між суб'єктами господарювання. Для цього необхідно скористатись формулами для визначення індексів концентрації, які були розглянуті в 1 розділі, і даними із табл. 2.2.

$$I_{k.зг.} = 2,04 + 1,85 + 1,49 = 5,38$$

Отже, індекс концентрації для зернової галузі становить 5,38%, що вказує на дуже сильну конкуренцію в галузі і низьку ринкову владу фірм. Проте за цією методикою рівень сили конкуренції в галузі може бути набувати неточного значення, адже для правильного визначення цього показника потрібно застосовувати частку фірм в галузі відносно обсягів виробництва чи продажу товарів, проте багато із функціонуючих суб'єктів не відображає у своїх звітах реальних даних по цих показниках для меншого податкового навантаження.

Якщо скористатися класифікацією Дж. Бейна щодо рівнів бар'єру входу і виходу з галузі, то зернову галузь віднесемо до галузі із легким

входом/виходом. В галузі зерна діючі фірми не мають значних преференцій порівняно з фірмами, які тільки збираються увійти, оскільки для виробництва зернової продукції не потрібно значних початкових інвестицій, винятком може бути ситуація, коли підприємство хоче захопити значну ринкову частку на території, де воно планує вести основну діяльність. Ціни на товари встановлюються на рівні ринкової рівноваги.

На основі цього можна зробити висновок, що конкуренція в даній галузі відповідає критеріям досконалої конкуренції, оскільки:

- в зерновій галузі України функціонує велика кількість суб'єктів господарювання;
- в галузі спостерігається сильна конкуренція і низька ринкова влада фірм;
- виробляється однорідний, недиференційований товар;
- відсутні бар'єри входу і виходу з галузі;
- вільний доступ до інформації про ціни на продукцію і обсяг виготовлення продукції;
- висока мобільність ресурсів[21].

Продукція зернової галузі України сьогодні займає лідируючі позиції на світових ринках зерна. За даними УВТА, в 2020 р. частка української продукції на світових ринках зерна становила 15%. Великим попитом на міжнародних ринках користується українська кукурудза, яка в 2020 р. займала 4 місце в світі після продукції із США, Бразилії і Аргентини. Загальний обсяг експорту кукурудзи із України становив 27,9 млн. т, що в грошовому еквіваленті становило 4,9 млрд. дол. Найбільшими імпортерами кукурудзи із України в 2020 році були ЄС (32,6%), Китай (28,3%), Єгипет (10,4%), Туреччина (5%), Іран (4,6%). На зовнішні ринки кукурудзу поставляли більше 1200 українських компаній [18].

Практично така ж сама ситуація спостерігалась і при експорті української пшениці у 2020 р. За даними УВТА, частка української пшениці на міжнародних ринках становила 9,2% або в грошовому еквіваленті 3,6 млрд.

дол., а також це 5 місце серед усіх країн-експортерів пшениці після США, Канади, РФ і ЄС. В останні декілька років найбільшими імпортерами української пшениці були Єгипет (17 %), Індонезія (15,1%), Бангладеш (8,2%), Пакистан (7,2%), Туреччина (5,8%). Загалом українську пшеницю експортує більше 1000 фірм. Через війну обсяги експорту врожаю 2021 р. суттєво зменшились і, на жаль, в майбутньому ситуація залишиться такою ж самою аж до закінчення воєнних дій [18].

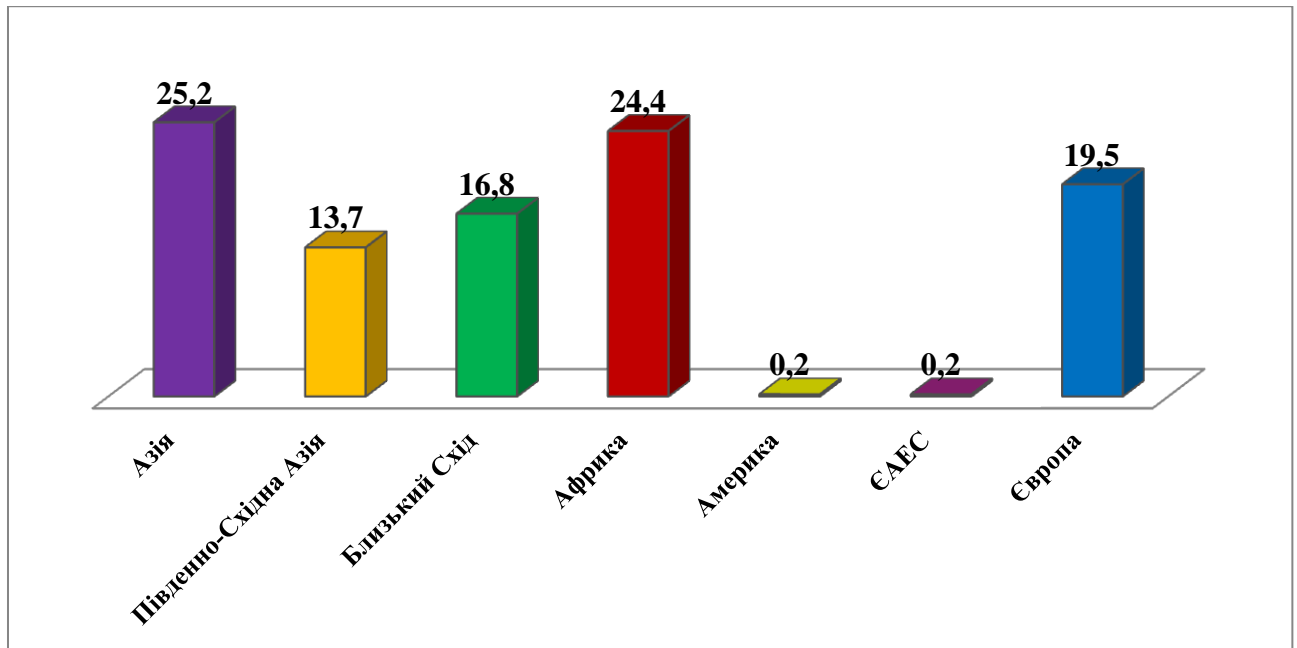


Рис. 2.2. Експортні ринки українського зерна у 2020 р. %

Примітка: розроблено автором на основі джерела [18]

Щодо експорту інших видів зернових культур, то ситуація у 2020 році була дуже сприятливою для нарощування експортного потенціалу. Український ячмінь займав 4 місце на міжнародних ринках за обсягами експорту із часткою у 15,72% від загальної частки світового ринку ячменю. В загальному було експортовано ячменю на суму 877 млн. дол., а найбільшим імпортером тут виступав Китай (53,5%). Експорт інших товарів зернової продукції також займав лідируючі позиції на світових ринках: овочі бобові сушені (горох і просо) – 17 місце (1,22% і 130 млн. дол.); інші зернові (без рису) – 10 місце (1,85% і 57 млн. дол.) [18].

Завдяки позитивному сальдо торгового балансу в галузі зерна в економіку України надходить велика кількість іноземної валюти, яка допомагає

підтримувати платіжний баланс нашої країни і тим самим підтримувати курс національної валюти відносно інших валют. Згідно таблиці 2.2 в період з 2016 р. по 2020 р. відбулося стрімке зростання різниці між експортно-імпортними операціями в зерновій галузі із 6,042 млрд. дол. до 9,364 млрд. дол., тобто на 3,322 млрд. дол. або на 55% більше. Даний ріст був супроводжений стрімким зростанням виробництва в галузі, шляхом запровадження різноманітних інновацій у вирощування, внесенням в землю ефективних добрив, обробленням якісними пестицидами. Хоч тенденції за ці 5 років спостерігались позитивні, проте через знищення великої кількості логістичних коридорів для експорту зернових, значна частина врожаю 2021 р., яка знаходиться в морських портах України, на елеваторах і складах підприємств, не може бути транспортована до кінцевого пункту споживання, що в свою чергу прямо впливає на платіжний баланс України.

Таблиця 2.3
Динаміка експорту та імпорту українського зерна за 2016-2020 рр.

Рік	Експорт, млн. дол.	Імпорт, млн. дол.	Сальдо торгового балансу, млн. дол.
2020	9547	183	+9364
2019	9771	184	+9587
2018	7395	195	+7200
2017	6650	179	+6471
2016	6193	151	+6042

Примітка: розроблено автором на основі джерела [18]

Стадія зростання, в якій перебувала зернова галузь України, сьогодні різко перетворюється в стадію скорочення і причина тут лише одна - війна. Через обмеженість експорту української продукції на міжнародних ринках зараз відчувається справжній "голод" до українського зерна, на це також прямо реагують світові ціни на дану продукцію, хоча внутрішні ціни, навпаки, скорочуються, оскільки попит на внутрішньому ринку в даний час дуже низький - заповнені склади у трейдерів, великий врожай у 2021-2022 рр. Проте віримо, що це все якнайшвидше закінчиться і галузь зерна повернеться до свого довоєнного стану.

2.2. Аналіз господарської діяльності ПрАТ «МХП» на зерновому ринку України

ПрАТ «МХП» – вертикально інтегрована компанія, лідер українських ринків промислового виробництва птиці, один із лідерів зернової галузі України. До складу компанії входять 40 незалежних підрозділів(підприємств), які розташовані у 16 регіонах України. Загальна чисельність співробітників компанії налічує близько 28 тис. співробітників. Основними видами діяльності ПрАТ "МХП" є: рослинництво, птахівництво і м'ясопереробка. Управління компанією здійснює рада директорів на чолі з бенефіціаром – Юрієм Косюком.

Завдяки вертикальній інтеграції бізнесу, яка є штучно створеним об'єднанням між підприємствами, взаємопов'язаних галузей, що утворюють єдине управління основних стадій виробництва зернопродукції, заготівлі, транспортуванні, зберіганні, переробці та реалізації, компанія може рівномірно розподіляти прибутки між усіма своїми підрозділами, запобігати монополії у сфері переробки продукції, а також сприяти розширенню обсягів накопичення доданої вартості у сфері виробництва. На основі вертикальної інтеграції ПрАТ «МХП» нами представлено ефективну бізнес-модель(рис. 2.3).



Рис. 2.3 Бізнес-модель ПрАТ «МХП»

Примітка: розроблено автором на основі джерела [22]

Розробка і впровадження даної бізнес-моделі, допомагає ефективно контролювати усі процеси із виробництва основного товару компанії - курятини. Ця модель складається із 9 етапів, які створюють закритий процес, кінцевою метою якого є продаж продукції:

1. Вирощування зернових - одна із найважливіших компонентів цієї бізнес-моделі. Завдяки цьому процесу підприємство на сьогоднішній день повністю може задовольнити власні потреби для виробництва комбікормів.

2. Для компанії важливо забезпечити процес відгодівлі курей власними комбікормами та соняшниковим протеїном, тому на другому етапі відбувається виробництво соняшникового протеїну та комбікормів.

3. Вирощування батьківського поголів'я. Німецькі виробники продають батьківським птахофабрикам ПрАТ «МХП» одноденних курчат Cobb500, з яких у пташниках виростає батьківське поголів'я курчат-бройлерів.

4. Після отримання від батьківського поголів'я яєць, яйця розміщують в інкубатори, які розташовані на птахофабриках. Після трьохтижневої інкубації із цих яєць вилуплюються курчата-бройлери.

5. На цьому етапі для курчат-бройлерів проводиться процес відгодівлі і вирощування в дорослих бройлерів.

6. З утилізованих відходів, які виникають в процесі виробництва, компанія генерує чисту зелену енергію та виробляє екологічно чисті органічні добрива на двох своїх біогазових комплексах.

7. Процесу м'ясопереробки забезпечує вироблення широкого асортименту продукції. Курятина власного виробництва є головною сировиною для м'ясопереробки і становить понад 50% складу продукту, решту - яловичина та/або свинина.

8. За допомогою 11 розподільчих центрів та 450 вантажівок-рефрижераторів відбувається процес дистрибуції власної продукції.

9. Кінцевим етапом бізнес-моделі ПрАТ «МХП» є продаж власної продукції через свої франчайзингові магазини та клієнтську базу, в якій частка кожного клієнта не перевищує 8% від загального обсягу продажів [22].

У 2021 р. завдяки своїй бізнес-моделі підприємство продовжувало бути лідером на ринку України з продажу курятини, а також найбільшим українським експортером курятини і рослинної олії. За всіма фінансовими показниками ПрАТ «МХП» відбулось суттєве зростання, зумовлене зростанням здебільшого продажів м'яса і кулінарних виробів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз фінансової діяльності ПрАТ «МХП» за 2020-2021 рр.

Показники:	2021	2020	Відносне відхилення, %
Дохід, у млн. дол.	2372	1911	+24
Валовий прибуток, у млн. дол.	745	398	+87
Операційний прибуток, у млн. дол.	506	201	+152
Чистий прибуток	393	-133	+395
Загальний обсяг продажів курятини, тонн	704010	699926	+1%
внутрішні продажі, тонн	288831	324285	-11
експорт, тонн	402388	373734	+8
Загальний обсяг продажів кулінарної продукції, тонн	12791	1909	+570
Частка експортних продажів, %	57	54	-
Загальний обсяг продажів соняшникової олії, тонн	207240	330823	-37
Загальний обсяг продажів соєвої олії, тонн	45209	40904	+11

Примітка: розраховано автором на основі джерела [23] і [24]

Загальний обсяг курятини у 2021 р. становив 704010 тон, що відповідає рівню попереднього року, проте відбулось суттєве скорочення обсягів продажу курятини на українському ринку на 11%, що сприяло збільшенню експортних продажів на 8% порівняно з 2020 р.

Ще одним важливим товаром, який використовується здебільшого для експорту є кулінарні продукти, обсяг виробництва яких за 2021 р. зріс порівняно з 2020 р. на 570% і склав 12791 тонну. Загалом частка експортних продажів кулінарних продуктів становила 57%, що показує експортну орієнтованість продукції компанією.

Завдяки зростанню ціни курятини як на українському ринку, так і на експортних ринках на 24% порівняно з 2020 р., ПрАТ «МХП» змогло на 87% збільшити власний валовий прибуток у 2021 р. та отримати чистий прибуток – 393 млн. дол. Для порівняння у 2021 р. компанія отримала чистий збиток у розмірі 133 млн. дол.

Дещо інші тенденції спостерігались на ринку рослинної олії. Так, у 2021 р. підприємство скоротило обсяги продажу соняшникової олії на 37% порівняно з 2020 р., що обумовлене здебільшого зменшення частки соняшникового шроту у комбікормі (зміна рецептури). У 2021 р. відбулось зростання продажів соєвої олії на 11% і склало 45209 тонн. Дане зростання відбулось в результаті збільшення в рецептурі частки соєвого шроту у комбікормі та частковою заміною ним соняшникового шроту, що в результаті також зменшило продажі соєвого шроту третім особам. Для компанії експорт рослинних олій може виступати в якості одного з природніх методів хеджування, що забезпечуватиме акумулювання додаткових прибутків в твердій валюті та захищатиме її від волатильності національної валюти.

ПрАТ «МХП» є експортноорієнтованою компанією, продукція якої експортується до 87 країн світу. Найбільшим попитом на глобальних ринках користується курятина, а також продукція із курятини. Якщо проаналізувати діаграму, яка відображає експортну географію, то можна побачити, що найбільшим сегментом для експорту продукції ПрАТ «МХП» є країни Близького Сходу, які експортують 39% всієї експортної продукції компанії (рис.2.4).

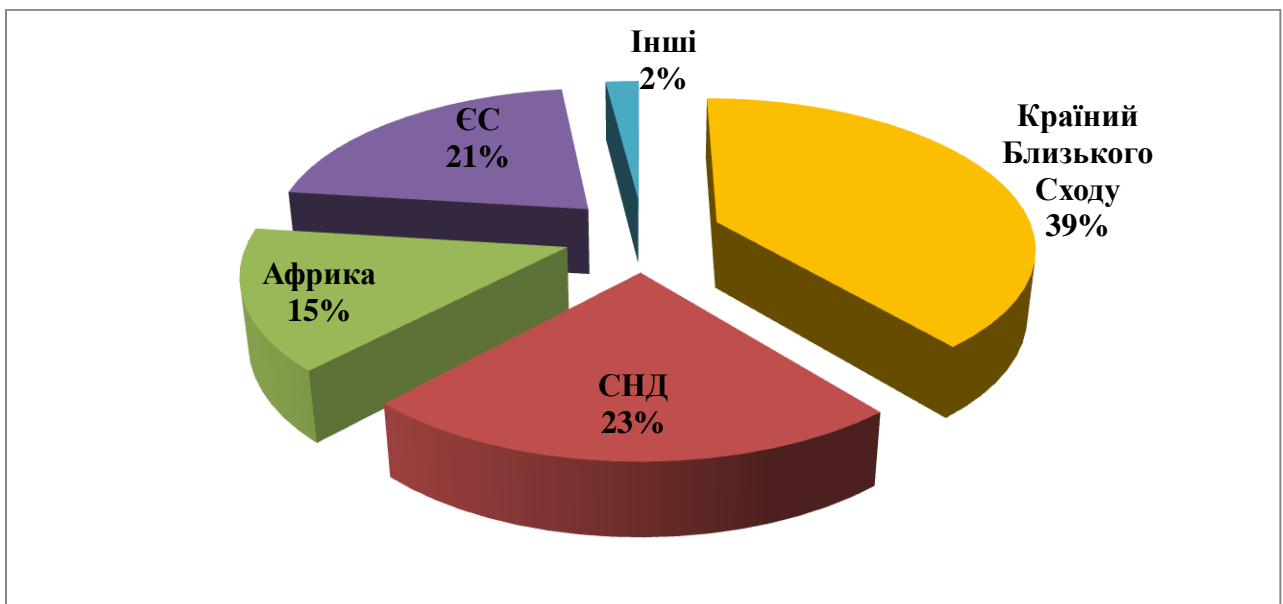


Рис. 2.4 Географія експорту ПрАТ «МХП» за 2021 р.

Примітка: розроблено автором на основі джерела [23]

Такий попит з боку країн Близького Сходу пояснюється питанням релігії, де сповідують іслам, який забороняє харчуватись м'ясом із свинини. Також вагому частку від загальної частки експорту, займає експорт в країни СНД, насамперед, в Казахстан, Узбекистан і Туркменістан, що також обумовлене особливостями релігії цих країн. Найпростіші логістичні шляхи для експорту продукції побудовані із країнами ЄС, транспортування до яких займає менше часу і менш затратне. Експорт до країн ЄС у 2021 р. становив 21% від загальної частки експорту. Також провідними ринками для експорту продукції є країни Африки (15%). Щодо інших регіонів, то їх частка в цьому обсязі дуже мізерна і становить лише 2%. Проте у 2019 р. продукція ПрАТ «МХП» вперше була експортована в Перу, що вказує на великі надії щодо пошуку і розвитку нових ринків для збуту власної продукції, що в майбутньому може забезпечити ріст компанії.

Незважаючи на те, що головним пріоритетом для внутрішнього продажу і експорту є курятина і м'ясні вироби із курятини, чи не головну роль у функціонуванні ПрАТ «МХП» займає вирощування зернових культур. Зернові сьогодні відіграють велику роль у вирощуванні курей, адже саме із нього отримуються комбікорми для їх відгодівлі. Для виробництва комбікормів компанія використовує кукурудзу, а інші культури - пшеницю, ріпак. сою тощо продає третім особам. Під вирощування зернових підприємство орендує сільськогосподарські угіддя, які здебільшого розташовані в родючих чорноземах України.

У 2021 р. ПрАТ «МХП» займав одну із провідних позицій на українському ринку зерна. Земельний банк компанії у 2021 р. складав близько 370 тис. га земельних угідь, які розташовані у Київській, Львівській, Сумській, Вінницькій, Тернопільській, Хмельницькій, Дніпропетровській та Івано-Франківській областях. На цих угіддях вирощується кукурудза, пшениця, ріпак, соя, соняшник, зернобобові, картопля, цукровий буряк та інші зернові та технічні культури.

Вирощуванням зернових в компанії займаються 11 великих підрозділів, які також займаються управлінням і координацією десятків малих підприємств:

філія «Перспектив», філія «Рідний Край» ТОВ «Агрокрязж», ТОВ «Науково-виробнича фірма «Урожай», ТОВ «АГРО-С», ПрАТ «Агрофорт», ТОВ «Захід-агро МХП», ТОВ «Урожайна країна», ТОВ «Баффало», Єлизаветівська філія ПрАТ «Оріль-лідер». Найбільшим підрозділом в цьому секторі є ПрАТ «Зернопродукт МХП», який також координує декілька інших підрозділів.

Пріоритетом для зернового сектору є вирощування кукурудзи, яка для материнського підприємства є ключовим сировинним продуктом. У 2021 р. під її вирощування було виділено майже половину земельного банку ПрАТ «МХП» – 163295 га. Також 2021 р. компанія досягнула значного успіху в збиранні цієї культури, адже порівняно із 2020 р. її виробництво зросло на 87,8% і становило 1624173 тонни (табл. 2.4). Такий успіх був забезпечений постійним впровадженням інновацій у вирощуванні культури, а також сприятливою погодою, що забезпечила більшу врожайність.

Таблиця 2.4
Аналіз діяльності ПрАТ «МХП» в зерновій галузі за 2020-2021 рр.

Види продукції	2021		2020		Відхилення, %	Відхилення, %
	Виробництво, тонн	Площа, га	Виробництво, тонн	Площа, га		
Кукурудза	1624173	163295	864537	155094	+87,87	+5,29
Пшениця	216 007	36 773	208 143	40 827	+3,78	-9,93
Ріпак	71 055	21 522	80 708	30 857	-11,96	-30,25
Соя	57 208	22 879	43 192	19 118	+32,45	+19,67
Всього	2596855	351440	1706942	356046	+52,13	-1,29

Примітка: побудовано автором на основі джерела [23]

Ще одним важливим напрямком для підприємства є вирощування пшениці, яка частково слугує для компанії як рентна плата пайовикам за оренду земельних угідь, а також продається на внутрішньому ринку України і експортується через трейдерів в треті країни. Незважаючи на те, що під вирощування цієї культури у 2021 р. було виділено на 9,93 % менше сільськогосподарських угідь, ніж у 2020 р., її виробництво зросло на 3,78% в порівнянні з аналогічним показником минулого року і становило 216 007 тон (табл. 2.4).

Виробництво ріпаку у 2021 р. скоротилось на 11,96 порівняно із 2020 р. Дане скорочення було зумовлене значним зменшенням виділених земельних

угідь під посів цієї культури аж на 30,25%. Ріпак у бізнес-моделі ПрАТ «МХП» використовується лише для продажу третім особам. На відміну від ріпаку, виробництво сої у 2021 р. зросло на 32,45% порівняно із минулим роком і становило 57208 тонн. Ріст виробництва цієї продукції зумовлений декількома чинниками: значними збільшенням площ під вирощування культури (на 19,67%) і збільшенням врожайності за рахунок інновацій і сприятливих погодних умов. Соя використовується компанією для декількох цілей: продажу як сировина, переробкою на комбікорм і виробництво соєвої олії.

Інші земельні угіддя були виділені компанією у 2021 р. під вирощування значною мірою соняшнику, цукрового буряку, меншою мірою картоплі, зернобобових та інших технічних культур. Вирощування цих культур ПрАТ «МХП» також було успішне у 2021 р.: загальний обсяг збору цих всіх культур становив 2596855 тонн, що на 52,13 % більше, ніж у 2020 р. Даний ріст був досягнутий через збільшення площ під вирощування технічних культур, а також збільшенням показника врожайності для усіх культур.

Якщо ж проаналізувати обсяг вирощених зернових за період 2017-2021 рр., то можна спостерегти певні тенденції, які відображені на графіку (рис. 2.5):

- зростання чи спад загального виробництва культур прямо залежить від обсягів вирощеної кукурудзи: якщо під вирощування кукурудзи в плановому періоді виділяють більше сільськогосподарських угідь, то можна очікувати, що загальний збір зернових буде вищим в порівнянні із минулим роком;

- обсяги виробництва сої і ріпаку до 2019 р. зростали, а після 2019 р. їх виробництво різко зменшилось. Це обумовлено тим, що обробіток даних культур є дороговартісним і не завжди витрати на вирощування цих культур забезпечують більші обсяги їх виробництва;

- після 2019 р. виробництво пшениці різко зменшилось через мізерне використання культури у бізнес-моделі компанії.

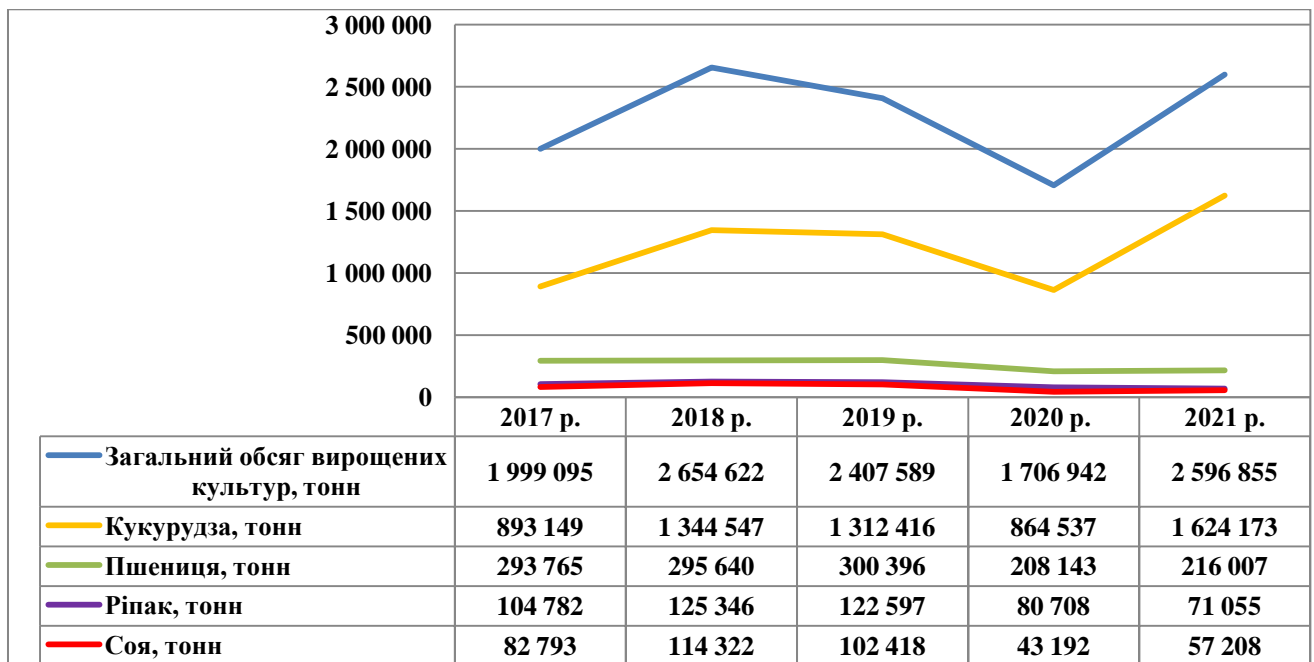


Рис. 2.5 Динаміка обсягів вирощених культур ПрАТ «МХП» за 2017-2021 рр.

Примітка: розроблено автором на основі джерела [23]

У ПрАТ «МХП» у 2021 р. спостерігалось значне зростання показників врожайності по усіх видах зернових в порівнянні із 2020 р. (табл. 2.5). Врожайність кукурудзи зросла на 78,6%, пшениці на 15,7%, ріпаку на 26,9%, сої на 8,7%. Таке зростання забезпечується завдяки впровадженню передових практик та інновацій, а також збільшенням автоматизації під час вирощування і обробітку. Показники врожайності практично по всіх видах зернових у 2021 році значно перевищили середню врожайність по Україні. Лише врожайність сої у ПрАТ "МХП" була нижчою за даний показник по Україні.

Таблиця 2.5
Аналіз врожайності ПрАТ «МХП» зернових за 2020-2021 рр.

Продукція	2021		2020		Відхилення по підприємству, %
	Врожайність, тонн/га	Врожайність по Україні, тонн/га	Врожайність, тонн/га	Врожайність по Україні, тонн/га	
Кукурудза	10,0	8,0	5,6	5,4	+78,6
Пшениця	5,9	4,6	5,1	3,7	+15,7
Ріпак	3,3	3,0	2,6	2,2	+26,9
Соя	2,5	2,7	2,3	2,0	+8,7

Примітка: побудовано автором на основі джерела [23]

Важливою складовою аналізу господарської діяльності підприємства є аналіз фінансово-економічних показників. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «МХП» на зерновому ринку є неможливим, оскільки окремої систематизація у вигляді фінансових звітах для цього не існує. Кожен підрозділ, що функціонує в аграрній галузі, випускає свій власний уніфікований фінансовий звіт. Доцільно проаналізувати фінансово-економічну діяльність найбільшого аграрного підрозділу компанії – ПрАТ «Зернопродукт МХП».

ПрАТ «Зернопродукт МХП» – найбільший підрозділ агрохолдингу МХП, в підпорядкування якого є 7 виробничих підрозділів. На сьогоднішній день підприємство орендує землю у 27723 пайовиків в межах Вінницької, Житомирської та Черкаської областей [25]. Також підрозділ координує діяльність ще двох великих підрозділі агрохолдингу: філії «Перспектив» та філії «Рідний Край». Для формування і подання річної фінансової звітності, бухгалтерія ПрАТ «Зернопродукт МХП» об'єднує власні дані із даними із цих двох філій.

Розрахунок і обґрунтування фінансово-економічних показників ПрАТ «Зернопродукт МХП» відображає загалом стан агрохолдингу в цьому питанні, оскільки після внесення у звітність підприємства даних із двох інших підрозділів, загальний дохід від продажу в зерновій галузі для компанії від цих трьох підрозділів практично співставлений із сумарними доходами восьми інших аграрних підрозділів.

Оцінка рентабельності показує ефективність діяльності підприємства на ринку. Для проведення даної оцінки було розраховано показники рентабельності ПрАТ «Зернопродукт МХП» за 2020 р., а саме рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність виробничих фондів, рентабельність реалізованої продукції та період окупності капіталу [26]. Згідно результатів отриманих в табл. 2.6, можна зробити такі висновки:

➤ активи підприємства використовуються менш ефективно у порівнянні із нормативним значенням даного показника ($\geq 0,14$) до 0,13. В цьому аспекті

підприємством необхідно підвищити результат від віддачі використання власних активів;

➤ віддача від використання власного капіталу також є нижчою від нормативного значення ($\geq 0,20$) і становить 0,15. Підприємству необхідно знайти нові методи, щоб забезпечити більшу віддачу від використання власного капіталу у своїй діяльності;

➤ дуже низького значення набуває показник рентабельності реалізованої продукції $-0,04$ до нормативного значення ($\geq 0,15$). Це обумовлене тим, що продукція, яку реалізовує підрозділ є сировиною з низькою доданою вартістю;

➤ окупність вкладеного капіталу відбудеться через 7,5 років, що свідчить про ефективність здійснення господарської діяльності підприємством.

Аналіз фінансової стійкості характеризує ступінь фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування і показує рівень платоспроможності підприємства. Результати коефіцієнту автономії (0,9) і коефіцієнту фінансової стійкості (0,9) свідчать про те, що підприємство незалежне від зовнішніх джерел фінансування і достатньо забезпечене власними активами [27].

Таблиця 2.6

**Фінансово-економічні показники діяльності
ПрАТ «Зернопродукт МХП» за 2020 р.**

Фінансово-економічні показники	Формула для розрахунку	Результат
Показники рентабельності		
Рентабельність активів	$\Phi. \text{ № } 2, \text{ p. } 2350 / \Phi. \text{ № } 1, \text{ p. } 1300$	0,13
Рентабельність власного капіталу	$\Phi. \text{ № } 2, \text{ p. } 2350 / \Phi. \text{ № } 1, \text{ p. } 1495$	0,15
Рентабельність реалізованої продукції	$\Phi. \text{ № } 2, \text{ p. } 2000 - (\text{p. } 2050 + \text{p. } 2130 + \text{p. } 2150) / \Phi. \text{ № } 2, \text{ p. } 2000$	0,04
Період окупності капіталу	$\Phi. \text{ № } 1, \text{ p. } 1300 / \Phi. \text{ № } 2, \text{ p. } 2350$	7,5
Показники ліквідності		
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\Phi. \text{ № } 1, \text{ p. } 1195 / \Phi. \text{ № } 1, \text{ p. } 1695$	7,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\Phi. \text{ № } 1, \text{ p. } 1195 - \text{p. } 1100 / \Phi. \text{ № } 1, \text{ p. } 1695$	4,9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\Phi. \text{ № } 1, \text{ p. } 1165 / \Phi. \text{ № } 1, \text{ p. } 1695$	0,0004
Показники фінансової стійкості		
Коефіцієнт автономії	$\Phi. \text{ № } 1, \text{ p. } 1495 / \Phi. \text{ № } 1, \text{ p. } 1900$	0,9
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\Phi. \text{ № } 1, \text{ p. } 1495 + \text{p. } 1595 / \Phi. \text{ № } 1, \text{ p. } 1900$	0,9

Примітка: розраховано автором на основі джерела [29].

Для оцінки здатності активів перетворюватись в грошові кошти необхідно дослідити ліквідність активів підприємства. Загалом ліквідність є дуже високою і підприємство здатне вчасно розраховуватись із кредиторами вчасно - коефіцієнт поточної ліквідності (7,5) і коефіцієнт швидкої ліквідності (4,9) набагато вищі за нормативне значення (> 1). Проте щодо негайного розрахунку із зобов'язаннями, то у підприємства існують великі проблеми, адже коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,0004) набагато нижчий за нормативне значення ($> 0,3$), оскільки підприємство дуже мало тримає активи у вигляді грошових коштів і короткострокових фінансових вкладень[28].

Загалом фінансово-економічний стан ПрАТ «Зернопродукт МХП» є доволі стійким. Проведений аналіз також може відображати аналогічну картину по всіх інших підрозділах ПрАТ «МХП», які функціонують в зерновій галузі. Для більш ефективної діяльності на ринку зернових компанії потрібно зосередитись на підвищенні показників рентабельності, рівень яких є нижчим відносно нормативного значення.

2022 р. був дуже важким для ПрАТ «МХП» через воєнні дії на території України. Компанія була змушена зменшити завантаження потужностей через скорочення попиту на вітчизняному ринку та труднощі з експортом усіх видів продукції. Відбулось значне скорочення завантаженості потужностей на 20% через скорочення попиту на курятину в Україні та пошук альтернативних експортних маршрутів на міжнародні ринки. Величезна частина старих експортних маршрутів була знищена росіянами, особливо через морські шляхи. В Донецькій області було тимчасово призупинено діяльність одного із м'ясопереробних підприємств. Через низький попит на всі види зернових на вітчизняному ринку, елеватори в складі ПрАТ «МХП» були повністю завантажені власною продукцією. Експорт в інші країни зернових був можливий через автомобільні і залізничні шляхи, що значно затратніше порівняно із судноплавними шляхами, які частково вдалось відкрити з початком зернової ініціативи. Неможливість продажу за значно нижчими цінами, ніж ринкові, викликала затримки із своєчасної оплати орендної плати за

користування сільськогосподарськими угіддями, тим самим суттєво зменшила платоспроможність компанії.

Також через девальвацію гривні і значний ріст інфляції відбулось зростання цін на паливо-мастильні матеріали, імпортні і вітчизняні пестициди, мінеральні добрива, гібриди. Це в свою чергу суттєво збільшило собівартість вирощування зернових і принесло нові фінансові виклики для великих агрохолдингів, таких як МХП. Завдяки своїй фінансовій стійкості, яка була забезпечена компанією в минулі роки, усі аграрні підрозділи були готові до такого виклику і забезпечили процес вирощування і збирання врожаю 2022 р. усім необхідним. Для подальшого розвитку ПрАТ «МХП» необхідним є завершення воєнних дій перемогою України, яка відкриє нові можливості і дозволить компаніям продовжувати здійснювати свою діяльність на всій території України, включно з Кримом і Донбасом.

2.3. Аналіз і оцінка конкурентної позиції підприємства

Важливим критерієм аналізу діяльності ПрАТ «МХП» є дослідження стану його конкурентної позиції відносно інших підприємств-конкурентів. Даний процес є складним і багатофакторним і зводиться він до інтерпретації та оцінки системи показників, які відображають сторони діяльності аналізованого підприємства та формують його конкурентну позицію.

Процес аналізу і оцінки конкурентної позиції зводиться до отримання оцінки розвитку підприємства в тому чи іншому напрямку діяльності. Оцінка конкурентної позиції може здійснюватися двома підходами - структурним і функціональним. При оцінці конкурентної позиції за структурним підходом аналізується позиція підприємства на ринку з урахуванням рівням монополізації галузі. За функціональним підходом визначення конкурентної позиції відбувається з урахуванням показників ефективності

виробництва/вирощування, фінансового стану, збуту та конкурентоспроможності продукції. Перевагою функціонального підходу виступає використання тих груп показників, за допомогою яких можна більш об'єктивно оцінити найважливіші сфери діяльності підприємства: фінансово-господарську діяльність та місце підприємства в галузі чи ринку.

Оцінка конкурентної позиції за функціональним підходом може здійснюватися різними методами, які дають змогу отримати ґрунтовну оцінку конкурентоспроможності підприємства: матричні, графічні, індексні та аналітичні методи[30].

Аналіз і оцінка за допомогою матричних методів полягає у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника розвитку підприємства чи у графічному визначенні його позиції за декількома параметрами, а також сприяють здійсненню аналізу окремих аспектів його діяльності, ринкової позиції, середовища функціонування. Кінцевим результатом виступає отримання бачення про основні напрями подальшого розвитку.

Графічні методи забезпечують візуальне сприйняття кінцевих результатів оцінки конкурентної позиції, виражених у графічних об'єктах (графіки, рисунки, діаграми).

Аналітичні методи побудовані на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. Даний метод залежно від конкретної методики може відбуватись як через прості арифметичні операції, так і через досить складні.

Комплексна характеристика відносної зміни елементів розвитку підприємства в просторі і часі відбувається за допомогою індексних методів. Кінцеве вираження даного методу відбувається за принципом представлення інтегрального результату через його складові.

Широкого використання для аналізу і оцінки конкурентоспроможності підприємства набули матричні методи. Ці методи дають змогу дослідити розвиток конкуренції у динаміці. Після проведення оцінки конкурентної позиції цими методами, як результат можна запропонувати найбільш відповідну

конкурентну стратегію, яка відповідає конкурентному стану підприємства на ринку. Проте основним недоліком їх використання є описовий характер, який кількісно не враховує фінансові показники діяльності, а також обмежений у використанні для підприємств із слабкою конкурентоспроможністю. Зараз можна користуватися різними матричними моделями при оцінці конкурентної позиції підприємства (рис.2.6)[31].

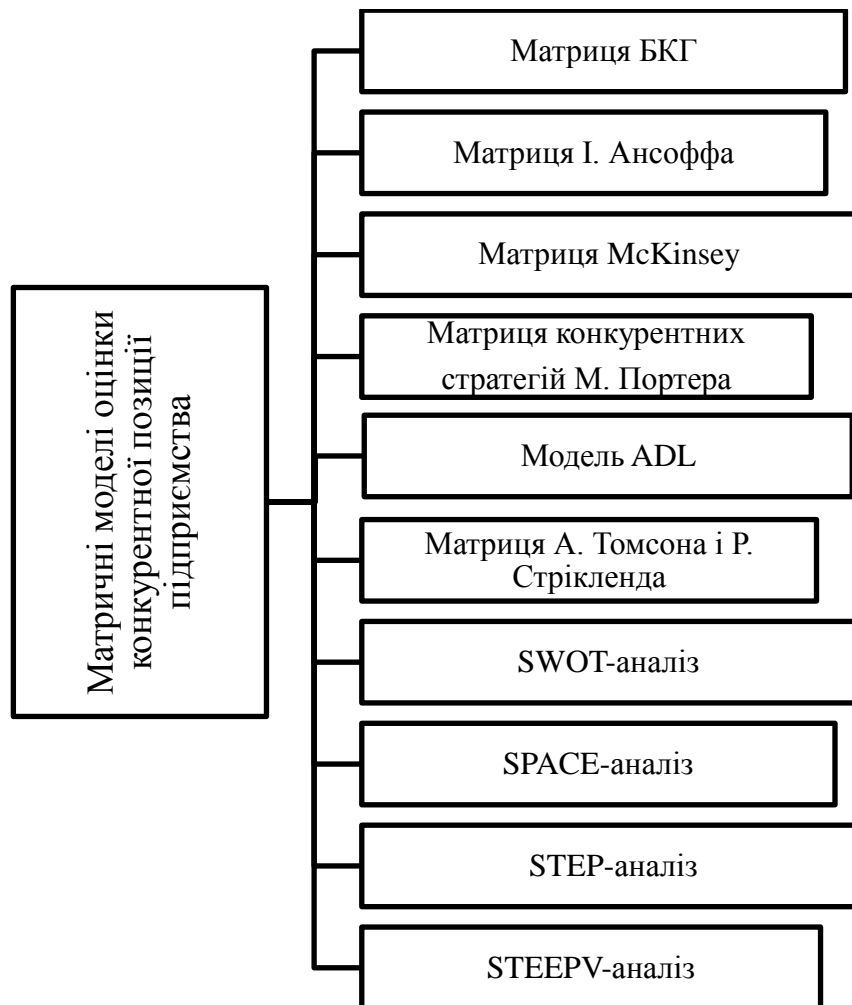


Рис. 2.6 Матричні моделі оцінки конкурентної позиції підприємства

Примітка розроблено автором на основі джерела 30

Аналіз і оцінку конкурентної позиції ПрАТ «МХП» доцільно провести за допомогою SWOT-аналіз та методом SPACE-аналізу, адже використовуючи ці методи можна врахувати складну бізнес-модель діяльності компанії.

Метою SWOT-аналізу ПрАТ "МХП" є формування основних напрямків його розвитку через систематизацію наявної інформації про сильні та слабкі

сторони фірми, а також про потенційні можливості та загрози, які представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ПрАТ «МХП»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	Лідер на українському ринку курятини, один із лідерів на зерновому ринку та ринку соняшникової та соєвої олії; стійке до нових ринкових викликів; фінансова стабільність і стійкість; наявність стабільних споживачів продукції та постачальників; ефективна бізнес-модель; висока прибутковість від продажів курятини, кулінарних виробів та олій; експортна орієнтація; високий рівень інновацій та автоматизації; великий штат працівників; значні виробничі потужності; економія на масштабах; можливість зниження витрат; можливість вивчення стану ринку та конкурентів; високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу; школа молодого резерву на підприємствах; чітко сформовані стратегії; високий рівень управління; ефективні засоби контролю; творчий підхід у менеджменті; освічене і динамічне молоде керівництво середньої і вищої ланки.	Пряма залежність дочірніх підприємств від рішень материнської компанії ПрАТ "МХП"; проявляється неефективна система стимулювання праці щодо менш кваліфікованого персоналу; занадто великі розміри виробництва, що може перерости в "хворобу великої компанії"; відсутня стратегія збереження ресурсів; простежується необґрунтована диверсифікація виробництва.
Зовнішнє середовище	Можливості Завоювання нових експортних ринків та розвиток існуючих, включно із вітчизняними; обслуговування нових додаткових груп споживачів; зменшення рівня державного впливу на прийняття рішень; покращення правового рівня держави; розширення виробництва; зростання доходів населення; інтеграція національної економіки у світовий економічний простір.	Загрози Зростання конкуренції на ринках; ріст цін на ресурси; війна; інфляція; дефолт; зниження рівня доходів населення; підвищення податкового тиску з боку держави; зміни в потребах та смаках споживачів; уповільнений темп зростання ринку.

Після визначення сильних і слабких сторін ПрАТ «МХП», потенційних зовнішніх можливостей і загроз, необхідно зіставити сильні і слабкі сторони з можливостями і загрозами ринку. Для цього застосовується матриця рішень SWOT-аналізу. Перетин окремих складових груп факторів формує поля СіМ,

СіЗ, СлМ та СлЗ, в кожному із яких пропонуються різного роду стратегію для зміцнення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «МХП» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Матриця рішень SWOT-аналізу ПрАТ «МХП»

Характеристики	Можливості	Загрози
<p>Сильні сторони</p>	<p>СіМ Використовуючи наявну бізнес-модель ПрАТ "МХП" може забезпечити виробництво нових товарів, що в свою чергу забезпечить попит з боку нової додаткової групи споживачів; ріст попиту на явні товари завдяки росту доходів населення; зникнення імпортного мита на продукції в країні ЄС після повної інтеграції української економіки в ЄС; завдяки значним виробничим потужностям є можливість розширення асортименту продукції та обсягів виробництва, що не призведе до розгортання кризових явищ.</p>	<p>СіЗ Завдяки високій прибутковості від продажів, фінансовій стабільності та стійкості, наявності стабільних споживачів продукції та постачальників ПрАТ "МХП" може подолати загрози інфляції, війни та підвищення податкового тиску. Завдяки власній впізнаваності, сильній ринковій позиції, наявності персоналу високої кваліфікації може протистояти змінам в потребах та смаках споживачів.</p>
<p>Слабкі сторони</p>	<p>СлМ Завдяки розвитку існуючих ринків збуту та завоювання нових, можливістю обслуговувати нові додаткові групи споживачів, розширенню виробництва ПрАТ "МХП" мінімізувати залежність дочірніх підприємств від материнської компанії, розробити стратегію збереження ресурсів, обмежити прояви необґрунтованої диверсифікації виробництва, покращити систему стимулювання праці щодо менш кваліфікованого персоналу.</p>	<p>СлЗ Для обмеження імовірності виникнення зовнішніх загроз ПрАТ "МХП" необхідно спрямувати всі зусилля на мінімізацію залежності дочірніх компаній від рішення материнської, унеможливити виникнення "хвороби великої компанії", розробити стратегію збереження ресурсів, унеможливити необґрунтовану диверсифікацію виробництва. Для цього доцільно залучити капітал з найменшою вартістю, сформувати оптимальну структуру капіталу та підвищити оборотність коштів з метою уникнення імовірності розвитку кризових явищ.</p>

Під час дослідження конкурентної позиції підприємства відбулась систематизація проблемних ситуацій внутрішнього середовища із зовнішнім, на які запропоновано зважені рішення, які сприятимуть розвитку бізнесу.

Фахівцями ПрАТ «МХП» на основі цього може бути розроблений ефективний стратегічний план, що сприятиме розвитку компанії.

Я вважаю, що для підприємства необхідно розробити декілька планів реагування на випадок різного роду загроз з боку зовнішнього середовища, вплив яких подекуди може бути катастрофічним на його діяльність. Врахування кризового становища, яке виникла на ПрАТ «МХП» через війну та Covid-19, може слугувати тригером для майбутнього реагування на незначний прояв зовнішніх загроз. Важливо також розробити правильний механізм реалізації і повного використання можливостей з боку зовнішнього середовища, використовуючи при цьому власні сильні сторони чи подекуди і слабкі. Наприклад, експерти прогнозують у 2023 р. зростання попиту в Україні на продукцію із курятини через збільшення кількості населення України, внаслідок повернення окупованих територій. Експертній групі ПрАТ «МХП» необхідно спочатку перевірити і підготувати для повноцінного використання власні виробничі потужності, а потім розробити план дій щодо покриття якнайбільших споживчих потреб під час даної ситуації.



Рис. 2.7 Алгоритм використання SPACE-аналізу в класичному вигляді

Ще одним ефективним методом для оцінки конкурентного стану є SPACE-аналіз. Він дає змогу в комплексі оцінити позицію підприємства на

ринку, проаналізувати ряд характеристик діяльності та визначити оптимальну стратегію. В класичному вигляді він ґрунтується на використанні детермінованих чисел при експертній оцінці 4 основних факторів: фінансового стану, привабливості галузі, стабільності галузі, конкурентних переваг. Оцінка і аналіз за допомогою методики SPACE-аналізу здійснюються через проведення певного послідовного комплексу дії (рис. 2.7).

Таблиця 2.9

**Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для
ПрАТ «МХП»**

Критерії	Оцінка (1-5)	Вага	Зважена оцінка
Фінансовий стан підприємства			
Ліквідність	4	0,05	0,2
Оборотність оборотних коштів	4	0,05	0,2
Фондовіддача	4	0,1	0,4
Рентабельність власного капіталу	3	0,2	0,6
Фінансова незалежність	5	0,2	1
Стабільність отримання прибутку	4	0,4	1,6
<i>Загальна оцінка критерію</i>		4	
Привабливість галузі			
Потенціал зростання	3	0,2	0,6
Конкурентна ситуація	3	0,1	0,3
Використання ресурсів	5	0,2	1
Капіталоємність	5	0,2	1
Бар'єри входження в галузь	5	0,1	0,5
Державна підтримка	5	0,2	1
<i>Загальна оцінка критерію</i>		4,4	
Стабільність галузі			
Інновації та НТП	5	0,2	1
Інфляція	1	0,1	0,1
Варіація попиту	2	0,2	0,4
Державне регулювання галузі	4	0,3	1,2
Агресивність конкурентів	2	0,1	0,2
Маркетингові та рекламні можливості	1	0,1	0,1
<i>Загальна оцінка критерію</i>		3	
Конкурентні переваги			
Ринкова частка	4	0,3	1,2
Якість продукту	4	0,1	0,4
Рівень попиту	4	0,2	0,8
Рентабельність продажів	4	0,3	1,2
Ступінь вертикальної інтеграції	5	0,1	0,5
<i>Загальна оцінка критерію</i>		4,1	

Перші 5 етапів SPACE-аналізу виконуються і систематизуються в одну таблицю, дані з якою будуть використовуватись на наступних етапах. Проведення аналізу і оцінки для ПрАТ «МХП» здійснимо відносно діяльності

компанії на ринку зерна. Для оцінки кожного із 4 факторів обрано декілька критеріїв, які характеризують ці фактори (табл. 2.9). Важливо розуміти, що оцінка, яка надана автором, не завжди може в повній мірі бути обґрунтованою, проте вона максимально наближена до відображення дійсності [32].

На основі розрахунку зважених оцінок ключових критеріїв при SPACE-аналізі нами розраховано координати вектора рекомендованої стратегії., який будується за двома точками: $O(0;0)$ та $A(0,3;1)$.

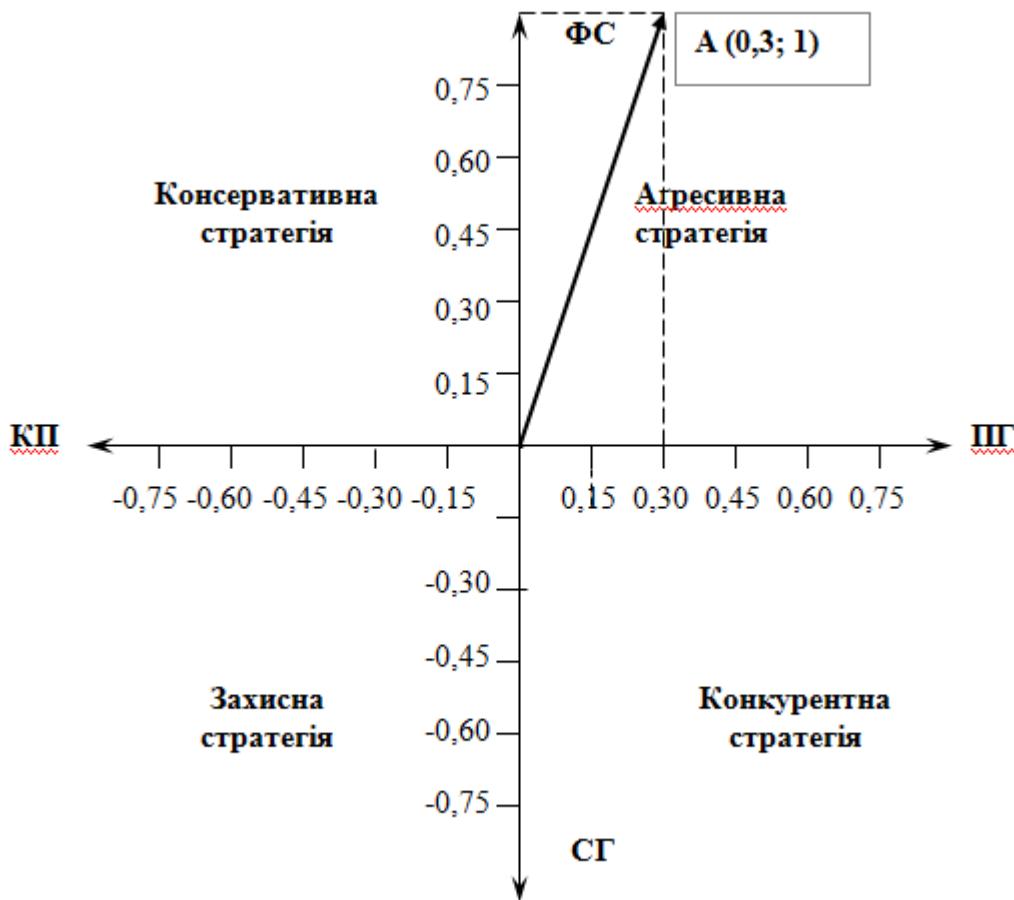


Рис. 2.8 Побудова вектору рекомендованої стратегії для ПрАТ «МХП» в зерновій галузі за методом SPACE-аналізу

Згідно проведених розрахунків визначено, що рекомендованою стратегією підвищення конкурентної позиції на ринку зерна для ПрАТ «МХП» є агресивна стратегія. Ця позиція характерна для привабливого ринку і незалежного фінансового стану. Підприємству за цією стратегією необхідно зберегти і примножити власні конкурентні переваги, які вона має в зерновій галузі, за допомогою наявних в неї стабільних фінансів. Необхідно

сконцентруватися на забезпеченні власних інтересів: розширенні виробництва зернових, за допомогою якого буде розвиватись вертикально-інтеграційна бізнес-модель компанії; освоєнні нових сегментів ринку, зокрема забезпечення експорту зернових власними силами без використання трейдерів.

Отож, для формування міцної конкурентоспроможності ПрАТ "МХП" потрібно здійснювати раціональний аналіз і оцінку власної конкурентної позиції в різних сферах діяльності з метою своєчасного виявлення тенденцій, які спостерігаються в конкурентному середовищі, та вміти розробляти належний комплекс дій для ефективної реакції на них. Велику роль в цьому відіграють матричні методи оцінки конкурентної позиції.

Висновки до розділу 2

Проведено аналіз показників розвитку зернової галузі у 2021 р. порівняно із аналогічними показниками 2020 р. Визначено, що посівна площа виділена під вирощування зернових зростала кожного року починаючи із 2017 р. Найбільше аграріями у 2021 р. було зібрано кукурудзи (398193,7 тис. ц), що обумовлено високою врожайністю культури, проте найбільше сільськогосподарських угідь виділено під вирощування пшениці. Найбільшими виробниками зернових є агрохолдинги, ринкова частка яких визначається через співставлення їх земельного банку до загальноукраїнського земельного банку. Так, у 2021 р. ними були ТОВ «Кернел-трейд», ФГ «LandFarming», ПрАТ «МХП», ТОВ «Agroprosperis», ТОВ «Астарта-Київ». Зернова галузь належить до галузі із досконалою конкуренцією. Експортними ринками українського зерна є азіатські та африканські ринки. Позитивне сальдо торгівельного балансу від експорту зернових підтримує платоспроможність нашої держави.

Проаналізовано господарську діяльність ПрАТ «МХП» в м'ясопереробній, зерновій та олійних галузях. Доведено, що ПрАТ «МХП» є однією із найбільших і найприбутковіших компаній України, діяльність якої ґрунтується на застосуванні вертикально-інтеграційної моделі. Визначено, що у 2021 р. загальний дохід компанії зріс на 24%. Проаналізовано структуру розподілу земельного банку компанії, в якій головною культурою є кукурудза.

Доведено, що за допомогою постійного розвитку технології вирощування зернових збільшено їхню середню врожайність. Здійснено аналіз фінансово-економічного стану найбільшого підприємства компанії у 2020 р., яке займається вирощуванням зернових, ПрАТ «Зернопродукт МХП» і визначено, що фінансовий стан є стабільний і незалежний, проте існують показники, які потрібно покращувати, зокрема рентабельність.

Визначено основні матричні моделі аналізу і оцінки конкурентної позиції підприємства в галузі. За допомогою двох матричних методів проведено аналіз і оцінку конкурентної позиції ПрАТ «МХП». На основі SWOT-аналізу для покращення конкурентоспроможності ПрАТ «МХП» запропоновано розробити правильний механізм реалізації і повного використання можливостей з боку зовнішнього середовища, використовуючи при цьому власні сильні сторони. Здійснено аналіз конкурентної позиції ПрАТ «МХП» в зерновій галузі методом SPACE-аналізу і визначено, що для покращення позицій в зерновій галузі, потрібно використовувати агресивну стратегію.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «МХП» В ЗЕРНОВІЙ ГАЛУЗІ

3.1. Сучасні моделі системного підходу до управління конкурентною позицією (перевагою) підприємства в галузі

Високий рівень адаптивності ПрАТ «МХП» до динамічних змін конкурентного середовища значною мірою залежить від ефективного використання системного підходу до управління конкурентною позицією.

Теоретичною основою управління конкурентною позицією є концептуальні положення сучасної управлінської та економічної теорії, де досліджуються концепції стратегічного управління, управлінські парадигми, ключові положення теорії конкуренції та конкурентних переваг, базові принципи та прикладні інструменти, що були напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів: процесного, ситуаційного та системного.

Управління конкурентною позицією в рамках системного підходу здійснюється з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства. Він передбачає повний розгляд об'єкта управління конкурентною позицією як повноцінної моделі та необхідність забезпечення взаємозв'язків всіх елементів. Структура системи управління конкурентною позицією є складною (рис. 3.1). При зміні в даній структурі одного із елементів відбувається зміна всіх інших елементів.

Значення системного підходу до управління конкурентною позицією підприємства полягає в тому, що він дозволяє провести повну оцінку кожного із елементів конкурентоспроможності підприємства, його загальну систему управління та на рівні конкретних конкурентних переваг, змодельовати аналіз будь-якої із ситуацій, що проявляються під час введення конкурентної боротьби та виявити характер проблем [33].

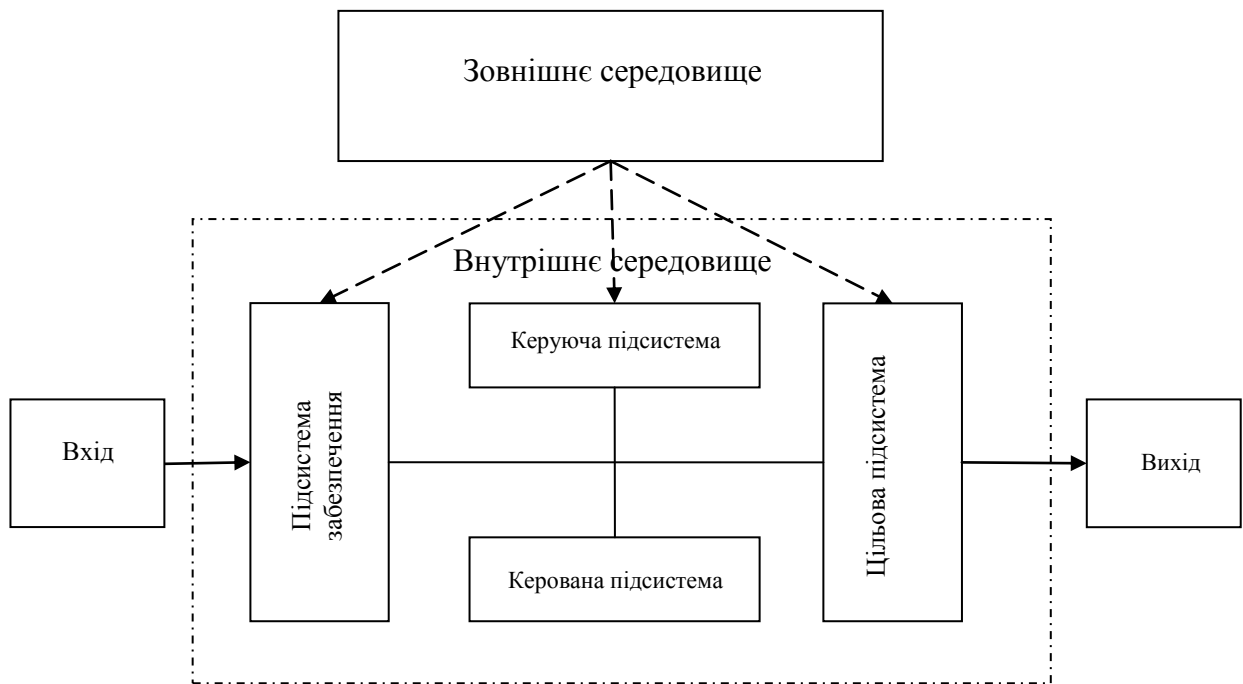


Рис. 3.1 Система управління конкурентною позицією

Суб'єктами управління конкурентної позиції виступають скоординована група фахівців, які розробляють і реалізують управлінські рішення для формування та забезпечення конкурентної позиції підприємства в галузі. Предметом виступає сам процес формування та розвитку конкурентної позиції підприємства. Об'єктом вже тут виступатиме не лише продукція вироблена підприємством, але й маркетингова, інноваційна, виробнича і фінансова діяльність, персонал підприємства, організаційно-управлінська структура, технологічна забезпеченість (рис. 3.2).

Управління конкурентною позицією може відбуватися в контексті оперативного, тактичного та стратегічного рівнів. В контексті оперативного формуються конкурентні переваги продукції підприємства в галузі. Під час тактичного управління конкурентною позицією фахівці підприємства повинні забезпечувати та підтримувати належний фінансово-економічний стан. Для стратегічного управління характерним є створення належної інвестиційно-інноваційної привабливості підприємства [34].



Рис. 3.2 Об'єкти управління конкурентною позицією підприємства

Для забезпечення ефективного управління конкурентною позицією за допомогою моделей системного підходу фахівцям необхідно здійснювати такі управлінські функції:

- визначення цілей, що передбачає орієнтацію управління конкурентною позицією на досягнення поставлених завдань. Найчастіше під даними цілями розуміється створення належного рівня конкурентоспроможності об'єкту управління;
- планування – передбачає створення стратегії і механізму для реалізації поставлених цілей і завдань, розробку програм, планів та графіків реалізації заходів щодо нарощування конкурентної позиції підприємства;
- організація – відбувається практична реалізація затверджених планів, а також розподіл фінансових та трудових ресурсів в операційній діяльності;
- нагляд і перевірка щодо відповідності підвищення рівня конкурентної позиції підприємства поставленим вимогам відбувається за допомогою функції контролю;

➤ мотивація – для ефективної реалізації усіх завдань щодо покращення конкурентної позиції керівництво підприємства необхідно використовувати мотиваційні регулятори діяльності суб'єктів управління [35].

На сьогодні відомо декілька основних моделей системного підходу до управління конкурентною позицією підприємства. Серед найчастіше використовуваних моделей є SPACE-аналіз, методику якого було розглянуто в попередньому розділі. Для більш ефективного застосування даного методу свою оцінку різним критеріям повинно надавати, як мінімум 5 фахівців, які компетентні в кожному із факторів. Цей метод має певні обмеження для застосування, оскільки під час його реалізації передбачено виокремлення такого фактору, як стабільність галузі, в якій здійснює свою діяльність підприємство. У час війни та ковідних обмежень дуже мала кількість галузей перебуває у стабільному положенні. Проте незважаючи на вище зазначене цей метод є дієвим і може використовуватися під час управління конкурентною позицією підприємства [36].

Для управління конкурентною позицією часто використовується PEST-аналіз. Цей метод охоплює 4 основні фактори оцінки: політика, економіка, соціум і технології, які безпосередньо впливають на підприємства. Для узагальнення інформації за допомогою даного методу необхідним є розроблення спеціальної таблиці (рис.3.3).

<p style="text-align: center;">Політичні фактори</p> <p>1. Ступінь державного регулювання галузі 2. Зміни в чинному законодавстві ...</p>	<p style="text-align: center;">Економічні фактори</p> <p>1. Стан економіки України 2. Рівень інфляції ...</p>
<p style="text-align: center;">Соціальні фактори</p> <p>1. Демографічна ситуація 2. Зміни в стилі життя ...</p>	<p style="text-align: center;">Технологічні фактори</p> <p>1. Швидкість змін у технологіях 2. Тенденції в НДПКР ...</p>

Рис. 3.3 Матриця PEST-аналізу

Дана модель передбачає визначення тенденцій розвитку підприємства за допомогою сценарного прогнозування. Зовнішні процеси є дуже складними, взаємопов'язаними, які містять багато суперечностей, тому їх потрібно

ретельно та систематично вивчати та аналізувати. Для здійснення ефективного PEST-аналізу на підприємстві основною умовою є визначення:

- чинників і процесів в макросередовищі, які безпосередньо впливають на діяльність самого підприємства;
- потенційних загроз діяльності підприємства;
- чинників, що обумовлюють нові можливості для підприємства.

Після формування критеріїв кожного із фактору таблиці PEST відбувається дослідження впливу кожного із цих чинників на виробничу діяльність та фінансовий стан підприємства. Якщо негативно впливає на один із критеріїв, то фахівцям підприємства необхідно розробити відповідні заходи щодо запобігання цього прояву. Якщо ж чинник позитивно впливає, то потрібно розробити комплекс дій щодо використання можливостей позитивних чинників. Для проведення ефективного аналізу макросередовища за допомогою цієї моделі, аналіз потрібно здійснювати регулярно, використовуючи єдиний формат методики. Даний періодичний аналіз відображає динаміку показників та їх вплив на підприємство. Результатом належного виконання даної методики є отримання моделі реакції підприємства на загальний вплив чинників зовнішнього середовища.

Основним недоліком PEST-аналізу є те, що він аналізує лише фактори макросередовища. Дана модель не відображає вплив чинників мікросередовища на конкурентну позицію підприємства, що в свою чергу не дозволяє здійснити ефективно кроки з фінансово-економічного планування у конкурентному середовищі. Ще одним суттєвим недоліком ефективної реалізації цієї моделі є кваліфікація фахівців та їх обізнаність про силу конкуренції в галузі/ринку. Отож, щоб підвищити ефективність використання суб'єктам управління потрібно володіти повнотою інформації щодо конкурентного середовища, мати належну кваліфікацію [37].

Існують моделі системного підходу, які дозволяють подолати обмеження і орієнтуються на суто ринкові характеристики продукції, за якими використовувані критерії можна відносити, як для ринкового, так і виробничого аспекту. Широкого використання набула матриця консалтингової компанії

«Скандстрат», яка ґрунтується на використанні таких критеріїв. Результатом цієї матриці є отримання розуміння щодо критеріїв «вигода для покупця» та «вигода для виробника».

Побудова даної матриці ґрунтується на зіставленні продукції підприємства із 4 сегментами (рис.3.4):

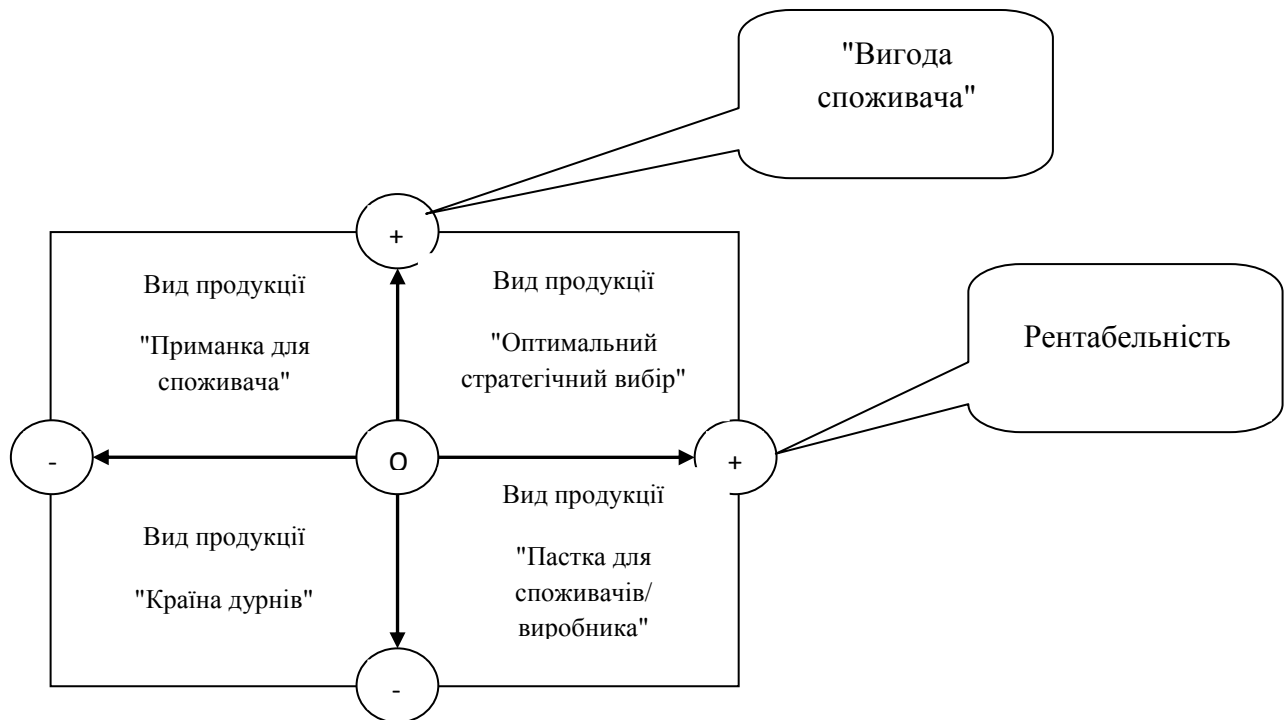


Рис. 3.4 Матриця фірми «Скандстрат»

✓ «Країна дурнів» – не вигідна продукція, як для виробника, так і для споживача. Підприємству для цієї продукції потрібно використовувати стратегії скорочення виробництва або ліквідації.

✓ «Приманка для споживача» – продукція, яка є вигідною для купівлі споживачем, про те є збитковою для виробника. Виробництво такої продукції можливе лише за умови прийняття рішення за всяку ціну покращити свої конкурентні позиції на ринку або це може виникнути через некомпетентність персоналу підприємства. В даному випадку можуть використовуватися стратегії зниження витрат або стратегії формування ринку.

✓ «Пастка для споживача» – вигідна для виробництва продукція, про те без «вигоди для покупця», який купивши дану продукцію не зможе отримати товар із якістьми, що відповідають ціні. Виробництво цієї продукції на

початковому етапі є дуже вигідним, проте після розуміння покупцем цінності купівлі, він поступово припиняє купувати даний товар і тоді цей товар перетворюється в «пастку для виробника». Тут можна використовувати стратегії монопольного утримання ринку або ж гнучкого реагування на ситуації;

✓ «Оптимальний стратегічний вибір» – вигідна продукція, як для виробника, так і для споживача на рівні допустимих цін. Можливе використання стратегії розвитку чи пріоритетного інвестування виробництва продукції.

При розробленні цієї моделі фахівцями враховуються інтереси покупців та виробника, що дозволяє підвищити конкурентну позицію в конкретному середовищі. На основі розробленої моделі фахівцями можна приймати те чи інше рішення щодо ефективного формування портфелю підприємства, який повністю відповідає і збалансований за критеріями вигідності для виробника та споживача.

Проте у матриці «Скандстрат» існують свої недоліки у використанні, основним з яких є отримання експертної оцінки вигідності, яка не завжди відповідає дійсності, адже фахівці, які проводять дану оцінку, можуть бути не достатньо кваліфікованими і не мати реальної картини інформації видами продукції, яка виробляється на підприємстві і реалізується в конкурентному середовищі. Також через суб'єктивні обставини той чи інший продукт може потрапити у неправильний для нього квадрант і тому стратегія щодо розвитку даного продукту може бути не відповідною. Незважаючи на недоліки використання даної моделі використання її, як методу управління конкурентної позиції та допоміжного інструменту під час аналізу та планування портфелю не зменшується [36].

Ще однією моделлю, яка спрямована на аналіз та планування ефективного портфелю підприємства, що в свою чергу забезпечить належне управління конкурентною позицією була матриця створена консалтинговою компанією BZB. Для використання цієї моделі визначаються 2 основних показники: «значення продукції для покупця» та «якість виконання». За

допомогою цих критеріїв здійснюється перевірка на доцільність випуску тої чи іншої продукції із запланованим рівнем якості. Тут використовують як ринкові, так і виробничі критерії. Для кожного із видів продукції на підприємстві спрямованість стратегічних рішень може бути різною: змінювати умови виробництва (знижувати витрати чи підвищувати продуктивність) або збільшувати значення товару для покупця. Реалізація цього методу відбувається за допомогою матриці «Скандстрат». Результатом виконання її є розробка продуктово-товарних стратегій фахівцями підприємства, які допоможуть управляти конкурентною позицією підприємства [36].

Кожне із підприємств, яке намагається бути успішним в конкурентному середовищі, повинно побудувати чітку систему управління своєю конкурентною позицією. Для відділу ПрАТ "МХП", яке формує конкурентні переваги чи в галузі зернових, чи в м'ясопереробній галузі, потрібно також розробити ефективний механізм управління цими перевагами. Розробка цього механізму може відбуватися на основі моделей системного підходу, особливості яких була викладена вище.

3.2. Формування і реалізація інвестиційно-економічної стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства

Процес забезпечення конкурентоздатності є невіддільним етапом стратегічного управління ПрАТ «МХП» і пов'язаний з вирішенням проблеми стрімкого досягнення запланованих результатів в умовах мінливого внутрішнього середовища і ситуації на ринку. У цьому випадку досягнення мети стає результатом, а стратегія – інструментом цього процесу.

Стратегія є одним із найголовніших інструментів управління конкурентоздатністю підприємства. Серйозним кроком у формуванні конкурентоздатності є діагностика, аналіз внутрішнього потенціалу

підприємства й зовнішніх ринкових чинників, які напряду впливають на стан конкурентного оточення. Невірна або недостатня оцінка останніх сприяє помилковій розробці стратегії.

Ключовою у системі цілей для підприємства є економічна ціль, що пов'язана з отриманням прибутку для подальшого розвитку. Саме тому перед керівництвом ПрАТ «МХП» з'являється потреба формування інвестиційно-економічної стратегії підприємства для досягнення економічної цілі.

Зміни – єдина константа в корпоративному сегменті. Зміни також несуть ризик і нестабільність для організацій, які не можуть прийняти їх. З іншого боку, проактивна адаптація до змін дає ключову конкурентну перевагу. Глобалізація технологічних ринків робить критично важливим для організацій пошук конкурентних переваг і пропозицій, які роблять неактуальними традиційні показники бізнес-конкуренції, такі як розмір організації, частка ринку та вік. Таким чином, конкурентна перевага в сучасному корпоративному світі полягає в адаптивності організації, створенні нових бізнес-моделей, інноваціях продуктів, масштабованості та орієнтації на технології, серед інших аспектів. Це означає, що може не існувати єдиного способу представити або визначити конкурентну перевагу, яку організація має порівняно з іншими, доки це не перетвориться на відчутну віддачу від бізнесу, призначену лише як довгострокову мету [38].

Вектор національної економіки до світової спільноти змушує вітчизняні підприємства вести суперництво за ринки збуту в отриманні конкурентних переваг. Відповідно чинники успішної конкуренції несуть трансформаційні підходи до управління підприємством у контексті забезпечення лідерських позицій. Оскільки поняття конкурентоспроможність (лат. «суперництво») є ринковою категорією, і характеризує здатність підприємства у досягненні найвищих вигод або переваг за надійні позиції на внутрішньому і зовнішніх ринках, то ПрАТ «МХП» необхідна побудова і реалізація власної стратегії у забезпеченні свого сталого розвитку [39].

Конкурентна перевага стосується того, як компанія може виробляти товари або надавати послуги краще, ніж її конкуренти. Це дозволяє компанії

досягати вищої прибутковості та створювати цінність для компанії та її акціонерів. Конкурентна перевага – це те, що не можна легко відтворити, і є ексклюзивним для компанії чи бізнесу. Ця цінність створюється всередині компанії і є тим, що виділяє її серед конкурентів.

Конкурентні переваги мають різні форми та розміри. Вони включають, але не обмежуються, деякі з них: доступ до природних ресурсів недоступний для конкурентів; висококваліфікована праця; сильна впізнаваність бренду; доступ до нових або запатентованих технологій; цінове лідерство; компоненти конкурентної переваги.

Щоб створити конкурентну перевагу, компанія повинна бути в змозі визначити свою ціннісну пропозицію, яка буде затребувана цільовим ринком і яку не зможуть відтворити конкуренти [40].

Конкурентні переваги – одні із основних критеріїв оцінки ефективності діяльності підприємства. Завдяки їм підприємство здатне забезпечувати вищу ефективність виробництва в порівнянні з його ринковими конкурентами у довгостроковій перспективі. Для кожного підприємства, яке хоче бути конкурентоспроможним в галузі, потрібно вправно використовувати свої конкурентні переваги, ресурси та можливості [41].

Для досягнення конкурентних переваг потрібно застосовувати різноманітні заходи, які часто є ключем успіхом для підприємства в конкурентному середовищі (рис. 3.5).

На сьогоднішній день винятково цінним для підприємства є питання стратегічного планування, що вбезпечує базу для всіх управлінських рішень. В актуальних дослідженнях в кругу науковців немає єдиного погляду стосовно терміну інвестиційно-економічна стратегія підприємства. Детальний розгляд наукових доробок дає можливість говорити, що дослідники практично прирівнюють економічну стратегію до базової конкурентної чи функціональної [42].

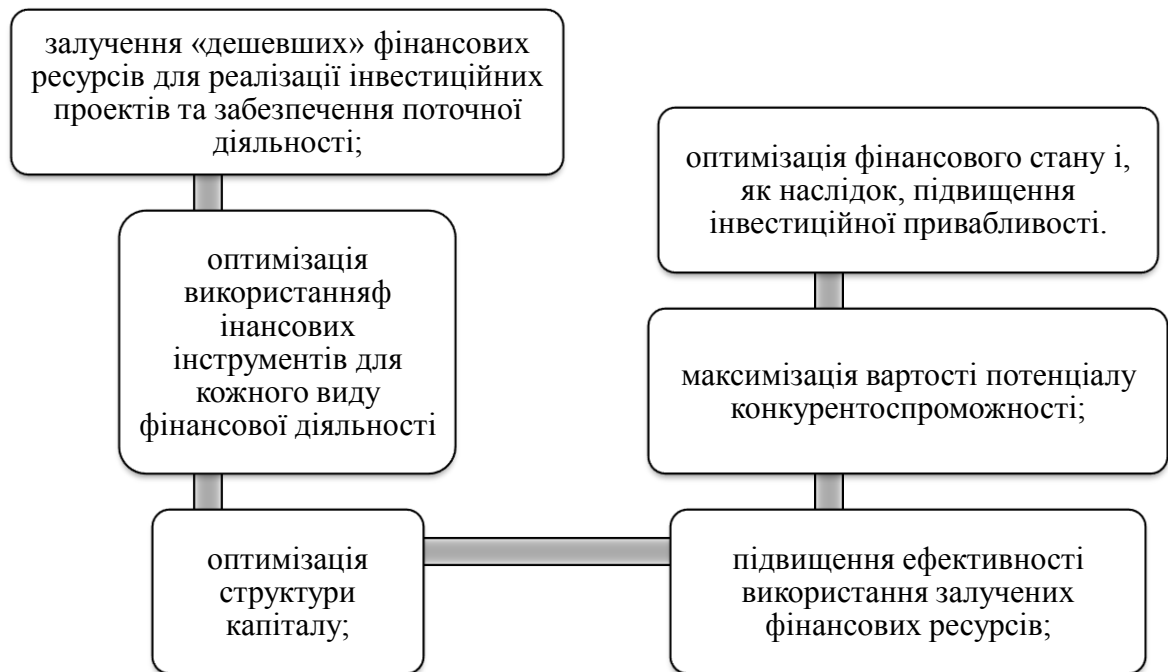


Рис. 3.5 Заходи, що забезпечують досягнення конкурентних переваг

Наприклад, В. Захарченко аналізуючи поняття економічної стратегії вказує, що діяльність стосовно формування інвестиційно-економічної стратегії підприємства має бути в пріоритеті. Дослідник уподібнює формування економічної стратегії зі стратегічним планом підприємства і надає такі характеристики стратегії:

- спрямовує діяльність підприємства і допомагає йому ліпше розуміти систему маркетингової діяльності;
- гарантує кожному підрозділу на підприємстві виразно окреслені цілі, що пов'язані з загальними задачами підприємства;
- заохочує координування зусиль різноманітних функціональних векторів;
- формує базу для поділу ресурсів [43].

Менеджери підприємств мають приймати господарські рішення, зокрема і щодо інвестицій, в умовах невизначеності результатів таких рішень та підвищеного ризику. Стратегічне планування має безпосереднє відношення до прийняття інвестиційних рішень, оскільки повинне забезпечити узгодження довгострокових цілей підприємства з потрібними для їх досягнення ресурсами.

На нашу думку, інвестиційну стратегію визначають як систему довгострокових цілей (завдань) інвестиційної діяльності та напрямів її досягнення.

Інвестиційно-економічні стратегії забезпечення конкурентних переваг направлені на досягнення довготривалого зростання вартості підприємства і оптимального рівня дохідності господарської діяльності. Тож, до ключових задач інвестиційно-економічної стратегії, забезпечення конкурентних переваг підприємства належать:

- зменшення вартості капіталу, що використовує підприємство;
- гарантування фінансового потенціалу на кращих умовах, ніж у конкурентів;
- підвищення рівня результативності застосування власних та залучених – фінансових ресурсів;
- оптимізація системи капіталу;
- оптимізація фінансового становища і, в результаті цього, підвищення рівня інвестиційної привабливості;
- оптимізація рівня фінансового нагляду і фінансової дисципліни.

Тож, реалізуючи інвестиційно-економічну стратегію забезпечення конкурентних переваг, підприємство має можливість отримати:

- доступ до великої кількості ринків фінансових ресурсів, можливість використання більшої кількості типів фінансових ресурсів;
- можливість у будь-який час забезпечити потреби у фінансових ресурсах;
- нижчий ступінь фінансових витрат, ніж у конкурентів;
- вищий ступінь продуктивності використання капіталу (власного та залученого), ніж у конкурентів;
- вищий ступінь забезпечення інтересів власників, керівництва, працівників, ніж у конкурентів;
- вищий ступінь інвестиційної привабливості, ніж у конкурентів;
- вищий ступінь «фінансової прозорості», ніж у конкурентів [36].

Визначення стратегічних конкурентних переваг є складним багатоаспектним процесом, який передбачає ретельний аналіз діяльності підприємства, визначення його слабких та сильних сторін, визначення альтернатив тощо.

Основою для формування стратегічних конкурентних переваг є базові ресурси підприємства. На етапі визначення та аналізу базових ресурсів важливо визначити так, що наявні лише на досліджуваному підприємстві і не можуть використовуватися або не приносять переваг під час використання у діяльності конкурентів. Після визначення ресурсного потенціалу необхідно провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [45].

Таблиця 3.1.

Дефініції поняття «інвестиційна стратегія»

№ зп	Зміст визначення	Автор
1	Інвестиційна стратегія є системою добраних довгострокових цілей і засобів їх досягнення, що реалізуються в інвестиційній діяльності підприємства	Федоренко В.Г.
2	Інвестиційна стратегія є системою довгострокових цілей інвестиційної діяльності підприємства, які визначені загальними завданнями його розвитку й інвестиційною ідеологією, а також вибір найбільш ефективних шляхів їхнього досягнення	Бланк І. А.
3	Інвестиційна стратегія – система довгострокових цілей інвестиційної діяльності підприємства, що визначається довгостроковими завданнями його розвитку й інвестиційною ідеологією, а також передбачає вибір найбільш ефективних шляхів досягнення поставлених цілей	Козаченко Г.В. та інші
4	Інвестиційна стратегія – система вибраних довгострокових цілей і засобів їх досягнення, що реалізуються в інвестиційній діяльності підприємства	Федоренко В.Г. Гойко А. Ф.
5	Інвестиційна стратегія – це процес формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення на базі прогнозування умов здійснення цієї діяльності, кон'юнктури інвестиційного ринку як у цілому, так і на окремих його сегментах	Майорова Т. В.
6	Інвестиційна стратегія полягає у формуванні системи довготермінових завдань інвестиційної діяльності підприємства і забезпечені вибору найефективніших шляхів їх досягнення	Мешко Н. П., Солонська Є. О.
7	Інвестиційна стратегія – система довгострокових цілей інвестиційної діяльності і набір найбільш ефективних шляхів їхнього досягнення	Череп А. В.

Примітка: складено автором самостійно на основі джерела 36

В процесі аналізу внутрішнього середовища підприємства здійснюється аналіз внутрішнього потенціалу підприємства за допомогою обрахунку головних економічних показників діяльності. Виходячи з отриманих на даному етапі результатів, вбачається ймовірним сформулювати конкурентні ресурси підприємства, але при цьому важливо пам'ятати, що на підприємство впливає зовнішнє середовище, тому, їх необхідно адаптувати до нього.

Дослідження зовнішнього середовища підприємства є складнішим та тривалішим. В даному випадку необхідно провести дослідження як макросередовища, так і мезосередовища підприємства. Аналізу зовнішнього середовища слід приділити особливу увагу, оскільки невірне чи неповне його проведення зменшить рівень пристосованості стратегічних конкурентних переваг в перспективі та знизить продуктивність їх використання чи навіть може зробити їх не результативними. Якісна діагностика чинників зовнішнього середовища дасть можливість окреслити головні тенденції на ринку та спрогнозувати його подальший розвиток.

Після визначення альтернатив та їх аналізу (якщо такі є) можна переходити до окреслення стратегічних конкурентних переваг. Для цього на засадах здійсненого дослідження ринкового середовища потрібно змодельовати трансформацію вподобань та потреб споживачів виходячи з поточних тенденцій ринку та трендів на перспективну продукцію. Стратегічні конкурентні переваги слід формувати для забезпечення підприємству довготривалої конкурентоздатності на ринку.

Здійснивши дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, можна сформулювати безпосередньо конкурентні переваги, які нададуть можливість посилити або утримати власні ринкові позиції. Дані переваги використовуються на актуальному етапі господарювання або можуть використовуватися у короткостроковій перспективі, поки конкуренти не здобули їх та не запровадили у власну діяльність або ж не перевершили їх вплив [46].

Зараз конкурентні переваги прийнято ділити на дві категорії залежно від різних факторів: внутрішні і зовнішні. Внутрішніми конкурентні переваги

вважають тоді, коли вони базуються на перевазі підприємства серед конкурентів щодо виробничих витрат, ефективній системі управління підприємством або продукцією. До внутрішніх переваг сьогодні відносять виробничі, кваліфікаційні, технологічні, організаційні, інноваційні, управлінські та економічні переваги. Зовнішні переваги забезпечують стійкі конкурентні позиції для підприємства в галузі, оскільки орієнтуються на цілеспрямоване задоволення потреб споживачів. Сьогодні базисом загальної конкурентної переваги є внутрішні переваги.

На підприємствах гарантування конкурентних переваг може здійснюватись за окремими векторами в границях реалізації інвестиційно-економічної стратегії та заходів, що забезпечують їх досягнення у конкретному напрямку. При цьому слід виділити послідовність формування інвестиційно-економічної стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства, яка складається з таких етапів:

1) глибокий аналіз факту чи можливості забезпечення на підприємстві конкурентних переваг, досягнення яких сприятиме інвестиційно-економічній стратегії, та необхідних заходів і чинників їх формування;

2) вибір заходів, реалізація яких дає можливість забезпечити конкурентні переваги, а також призначення осіб, відповідальних за їхнє виконання;

3) додаткове залучення капіталу (зміна структури капіталу) у разі вияву фінансового дефіциту, потреби оптимізації фінансового стану і якщо забезпечення певної конкурентної переваги вимагає додаткового залучення капіталу;

4) контроль за виконанням окреслених заходів та досягненням задач і цілей, що передбачені інвестиційно-економічною стратегією [36].

Таким чином, суть бізнес-стратегії, зокрема інвестиційно-економічної стратегії, полягає у формулюванні системи стратегічних заходів, які дозволять підприємству в майбутньому завоювати та утримувати міцні довгострокові конкурентні позиції. Вона втілюється в більшості випадків в бізнес-планах, в яких визначаються методи і форми управління різними видами бізнесу з метою

збалансування економічного портфеля. На основі його аналізу можна зрозуміти, як компанія досягне успіху в конкурентній боротьбі. Стратегія підприємства, в тому числі на рівні бізнесу, повинна виконувати такі завдання:

- синтезувати технічні, технологічні, екологічні, економічні, управлінські та інші аспекти розвитку об'єкта управління;
- інтегрувати різні аспекти керованого об'єкта, наприклад, для підприємства – місію, потенціал, структуру, корпоративну культуру, систему управління тощо;
- орієнтувати діяльність підприємства на досягнення не найближчих завдань, а стратегічних цілей, забезпечуючи задоволення стратегічних соціальних, корпоративних та особистих інтересів;
- втілювати наукові досягнення в галузі економіки, техніки, управління та інших наук;
- бути гнучким, враховувати багатоваріантність стратегічних ситуацій, що виникають у просторі та часі;
- концентрувати стратегічні і тактичні конкурентні переваги суб'єктів і об'єктів управління, зовнішнього середовища, знань, умінь і досвіду всього колективу. У стратегії розвитку повинні брати участь усі творчі працівники організації (системи), а відповідальність за кінцеві стратегічні результати повинен нести перший керівник, за проміжні результати – відповідні керівники та відповідальні виконавці;
- бути помірно ризикованим, але не применшувати стратегічних переваг конкурентів і не переоцінювати їх переваги [47].

У сучасних економічних умовах особливої актуальності набуває дослідження теоретичних і практичних основ стратегічного управління, формування підходів до діагностики існуючих систем розробки бізнес-стратегії, що дозволить оптимізувати процес стратегічного управління та підвищити його ефективність. Ефективна бізнес-стратегія може стати багатофакторною цільовою формулою успіху, оскільки вона дозволяє компанії спрямувати інерційну реакцію на вплив зовнішніх чинників перед вирішальними активними діями, які дозволять зайняти більш

конкурентоспроможну позицію на ринку; розробити план діяльності суб'єкта господарювання конкретного кількісного та якісного характеру, який хоч і потребуватиме детальних і правильних коригувань, але неухильно веде підприємство до певної мети; націлювати суб'єкта на розробку та реалізацію найбільш перспективних стратегічних напрямків діяльності, реалізація яких зможе «вивести» його на абсолютно новий, якісний рівень діяльності [47].

Отже, з метою гарантування результативного управління конкурентоспроможністю ПрАТ «МХП» необхідно зосередитись на раціональному використанні потенціалу підприємства, що природно формують його конкурентоздатність. На базі актуальних ресурсів та після ретельного аналізу зовнішнього середовища на підприємстві вбачається ймовірним визначення стратегічних конкурентних переваг, які нададуть можливість в перспективі посилити позиції на ринку порівнюючи з конкурентами.

Конкурентна перевага за визначенням відноситься до умов, які дозволяють ПрАТ «МХП» перевершити своїх конкурентів з точки зору прибутковості, продуктивності, частки ринку та зростання. Перевага може бути пов'язана з нижчими витратами організації на постачання продуктів і послуг, стратегічною спрямованістю на меншу кількість, але більш прибуткових цільових ринків або диференціацією продукту чи послуги, яка привертає більший ринковий інтерес.

Серйозного дослідження і аналізу фахівцями ПрАТ «МХП» потребують проблеми управління капіталом в границях формування та реалізації етапів інвестиційно-економічної стратегії. Проте при правильному підході до формування і реалізації інвестиційно-економічної стратегії компанія може стати лідером не тільки на ринку курятини, але й досягнути конкурентних переваг в інших напрямках діяльності по відношенні до конкурентів.

Висновки до розділу 3

Досліджено сучасні моделі системного підходу до управління конкурентною позицією підприємства в галузі. Визначено, що системні підходи дозволяють провести повну оцінку кожного із елементів

конкурентоспроможності підприємства, його загальну систему управління та на рівні конкретних конкурентних переваг, змодельовати аналіз будь-якої із ситуацій, що проявляються під час введення конкурентної боротьби та виявити характер проблем.

Досліджено систему управління конкурентною позицією на підприємстві. Охарактеризовано основні моделі системного підходу та алгоритм реалізації в управлінні конкурентною позицією підприємства: метод SPACE-аналізу, метод PEST-аналізу, матриця консалтингової компанії «Скандстрат» та матриця консалтингової компанії VZB. Визначено конкурентні переваги, які може використовувати підприємства для досягнення власних цілей на ринку. Доведено, що ефективним методом забезпечення конкурентних переваг підприємством є формування і реалізація інвестиційно-економічної стратегії, що дозволить можливість отримати значні преференції на ринках відносно інших фірм.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено стратегічний аналіз зернової галузі України, проведено аналіз конкурентної позиції ПрАТ «МХП» в зерновій галузі, досліджено перспективи розвитку зернової галузі та запропоновано шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Отримані результати дослідження дозволили зробити такі висновки:

1. На основі аналізу економічної літератури і наукових джерел у роботі проведено аналіз різних наукових поглядів щодо розуміння поняття «конкуренція». На основі даних поглядів сформовано власне розуміння поняття «конкуренції» – це процес боротьби між відокремленими суб'єктами ринкового середовища з використанням різноманітних цінових і нецінових методів для захоплення нової ринкової частки.

2. Процес формування теорій конкуренції є безперервним, адже економічне середовище є мінливим і залежить від багатьох чинників і подій. Визначено і охарактеризовано кожний етап проведення діагностики конкурентного середовища і позиції підприємства на ньому. Виокремлено 5 основних етапів проведення діагностики конкурентного середовища.

3. Доведено, що для різних типів конкурентного середовища, підприємство має використовувати різні методи конкурентної боротьби: для одного типу – методи цінової конкуренції, а для іншого – методи нецінової конкуренції. Проаналізовано різні методики визначення ринкової структури, для яких найчастіше використовують індексні методи визначення ступеня монополізації ринку.

4. Визначено, що для аналізу конкурентної позиції підприємства на ринку, підприємства використовують різні методи і моделі, серед яких найчастіше зустрічаються: модель BCG, метод McKinsey, метод SWOT-аналізу, метод експертного оцінювання. Запропоновано перелік конкурентних стратегій, на які може спиратись підприємство при розробці власної конкурентної стратегії, серед яких: стратегія фокусування, стратегія диференціації, стратегія лідирування за витратами, стратегія конкурентного співробітництва, стратегія

операційної досконалості, стратегія наближеності до споживача, стратегія лідерство за продуктами.

5. Проведено аналіз показників розвитку зернової галузі у 2021 р. порівняно із аналогічними показниками 2020 р. Визначено, що посівна площа виділена під вирощування зернових зростала кожного року починаючи із 2017 р. Найбільше аграріями у 2021 р. було зібрано кукурудзи (398193,7 тис. ц), що обумовлено високою врожайністю культури, проте найбільше сільськогосподарських угідь виділено під вирощування пшениці. Найбільшими виробниками зернових є агрохолдинги, ринкова частка яких визначається через співставлення їх земельного банку до загальноукраїнського земельного банку. Так, у 2021 р. ними були ТОВ «Кернел-трейд», ФГ «LandFarming», ПрАТ «МХП», ТОВ «Agroprosperis», ТОВ «Астарта-Київ». Зернова галузь належить до галузі із досконалою конкуренцією. Експортними ринками українського зерна є азіатські та африканські ринки. Позитивне сальдо торгівельного балансу від експорту зернових підтримує платоспроможність нашої держави.

6. Проаналізовано господарську діяльність ПрАТ «МХП» в м'ясопереробній, зерновій та олійних галузях. Доведено, що ПрАТ «МХП» є однією із найбільших і найприбутковіших компаній України, діяльність якої ґрунтується на застосуванні вертикально-інтеграційної моделі. Визначено, що у 2021 р. загальний дохід компанії зріс на 24%. Проаналізовано структуру розподілу земельного банку компанії, в якій головною культурою є кукурудза. Доведено, що за допомогою постійного розвитку технології вирощування зернових збільшено їхню середню врожайність. Здійснено аналіз фінансово-економічного стану найбільшого підприємства компанії у 2020 р., яке займається вирощуванням зернових, ПрАТ «Зернопродукт МХП» і визначено, що фінансовий стан є стабільний і незалежний, проте існують показники, які потрібно покращувати, зокрема рентабельність.

7. Визначено основні матричні моделі аналізу і оцінки конкурентної позиції підприємства в галузі. За допомогою двох матричних методів проведено аналіз і оцінку конкурентної позиції ПрАТ «МХП». На основі SWOT-аналізу для покращення конкурентоспроможності ПрАТ «МХП» запропоновано

розробити правильний механізм реалізації і повного використання можливостей з боку зовнішнього середовища, використовуючи при цьому власні сильні сторони. Здійснено аналіз конкурентної позиції ПрАТ «МХП» в зерновій галузі методом SPACE-аналізу і визначено, що для покращення позицій в зерновій галузі, потрібно використовувати агресивну стратегію.

8. Досліджено сучасні моделі системного підходу до управління конкурентною позицією підприємства в галузі. Визначено, що системні підходи дозволяють провести повну оцінку кожного із елементів конкурентоспроможності підприємства, його загальну систему управління та на рівні конкретних конкурентних переваг, змодельовати аналіз будь-якої із ситуацій, що проявляються під час введення конкурентної боротьби та виявити характер проблем.

9. Досліджено систему управління конкурентною позицією на підприємстві. Охарактеризовано основні моделі системного підходу та алгоритм реалізації в управлінні конкурентною позицією підприємства: метод SPACE-аналізу, метод PEST-аналізу, матриця консалтингової компанії «Скандстрат» та матриця консалтингової компанії BZB. Визначено конкурентні переваги, які може використовувати підприємства для досягнення власних цілей на ринку. Доведено, що ефективним методом забезпечення конкурентних переваг підприємством є формування і реалізація інвестиційно-економічної стратегії, що дозволить можливість отримати значні преференції на ринках відносно інших фірм.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Греджева Т.В. Конкуренція в підприємницькій діяльності: теоретичні аспекти. Облік і фінанси АПК: освітній портал. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/konkurenciya-v-pidpriemnickiy-diyalnosti-teoretichni-aspekti.html> (дата звернення 22.09.2022).
2. Нілова Н.М., Семененко Т.О. Конкуренція: дослідження теоретичного підґрунтя: Збірник наукових праць: випуск 36, 2012.
3. Ярошенко А.С. Дослідження еволюційного розвитку теоретичних уявлень про конкуренцію. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/53220/5/Yaroshenko_competitive_relationship.pdf;jsessionid=899CE7C02E88AE01A9658F911DDE76FE (дата звернення 23.09.2022).
4. Прокопенко, О. В. Теорія конкуренції: еволюція поглядів і змістовне наповнення [Текст] / Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 3. С. 407-414.
5. Беккер Г. Избранные труды по экономической теории. Человеческое поведение: экономический поход. 2003. С. 220-232.
6. Драчова Т. Трансформація теорії конкуренції / Коммунальное хозяйство городов. 2007. - № 75. - С.319–327.
7. Варналій З.С. Конкуренція і підприємництво. Монографія. 2015. 463 с.
8. Григорова З. В. Конкурентне середовище: складові та вплив на діяльність підприємства / Технологія і техніка друкарства. 2010. Вип. 2. С. 126-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Titd_2010_2_21 (дата звернення 28.09.2022).
9. Василенко В.А. Аспекти формування конкурентних позицій підприємств в сучасних умовах. Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць. К.: НАУ, 2014. Вип. 47. С. 36-40.
10. Даниліна С. Система показників концентрації економіки. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1640pdf>. (дата звернення: 28.09.2022).

- 11 Основні типи ринкових структур, їх загальна характеристика. URL: <http://referat-ok.com.ua/work/osnovni-tipi-rinkovih-struktur-ih-zag/> (дата звернення: 28.09.2022).
12. Мігдальський А.В., Кириченко О.М. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства: Ефективна економіка №2, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428> (дата звернення: 4.10.2022).
13. Лотиш О.Я. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.
14. Картунов О. В. Метод SWOT–аналізу в сучасному науковому дискурсі / Гілея: науковий вісник. 2017. Вип. 119. С. 311-314. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2017_119_77 (дата звернення: 8.10.2022).
15. Співакосвська Т. В. Конкурентні стратегії компаній: класифікація стратегічних альтернатив та інструментів формування / Маркетинг в Україні. 2011. № 1. С. 40-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2011_1_12 (дата звернення: 12.10.2022).
16. Закон України “Про зерно та ринок зерна в Україні” від 04.08.2002 р. № 37-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>. (дата звернення 15.10.2022).
17. Офіційна сторінка державного комітету статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.10.2022).
18. Обзор рынка зерновых культур 2021: экспорт, производство, тенденции. URL: <https://latifundist.com/analytics/23-obzor-rynka-zernovyh-kultur-2021-eksport-proizvodstvo-tendentsii> (дата звернення: 15.10.2022).
19. Кернел втратив майже 15% землі через російське вторгнення. URL: <https://latifundist.com/novosti/58636-kernel-vtrativ-majzhe-15-zemli-cherez-rosijske-vtorgnennya> (дата звернення: 15.10.2022).
20. Топ 100 латифундистов України. URL: <https://latifundist.com/rating/top100#326> (дата звернення: 15.10.2022).
21. Ознаки та умови досконалої конкуренції. URL: <https://buklib.net/books/25329/> (дата звернення: 15.10.2022).

22. Вертикально інтегрована бізнес-модель. Офіційний сайт ПрАТ "МХП". URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/vertikalna-integratsiia> (дата звернення: 16.10.2022).

23. Операційні результати діяльності Компанії за четвертий квартал та дванадцять місяців, що завершилися 31 грудня 2021 року. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/6a3be/2e74f/1a35b5a60f2.pdf> (дата звернення: 17.10.2022).

24. Фінансові результати за IV квартал та 12 місяців що закінчилися 31 грудня 2021 року. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/51d31/f6e0f6c9c9651b4.pdf> (дата звернення: 17.10.2022).

25. ПрАТ "Зернопродукт МХП". Офіційний сайт ПрАТ "МХП". URL: <https://mhp.com.ua/uk/prat-zernoproduct-mkhp> (дата звернення: 18.10.2022).

26. Бочкарьова Т.А., Кулинич Р.А., Пігуль Н.Г. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. Економіка і суспільство. 2017. Випуск №10.

27. Показники фінансової стійкості і стабільності підприємства та їх оцінка. URL: <https://buklib.net/books/28029/> (дата звернення: 19.10.2022).

28. Показники ліквідності та платоспроможності підприємства. URL: https://pidru4niki.com/84379/ekonomika/pokazniki_likvidnosti_platospromozhnosti_pidpriyemstva (дата звернення: 19.10.2022).

29. Приватне акціонерне товариство "Зернопродукт МХП". Фінансова звітність за 2020 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/32547211/finances?current_year=2020 (дата звернення: 19.10.2022).

30. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Випуск №8.

31. Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень – 2013. – Вип. 4 (51).

32. Вівчар О. І. Концептуальні підходи SPACE-методики при діагностиці та оцінці економічної безпеки підприємств. Науковий журнал "Virtus: ScientificJournal". February, issue 5. 2016.
33. Жовновач Р.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки - 2010 - Вип.18.
34. Діденко Є.О., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка - 2017 - Вип.5.
35. Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали ХІХ наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя - 2016.
36. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
37. PEST-аналіз мікросередовища підприємства. URL: <https://buklib.net/books/36596/> (дата звернення: 5.11.2022).
38. Raza M. Defining «Competitive Advantage» in the Enterprise: веб-сайт. URL: <https://www.bmc.com/blogs/competitive-advantage/> (дата звернення: 13.11.2022).
39. Рябик Г. Є., Яворська О. Б. Стратегія управління конкурентоздатністю підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 61–66.
40. Peterdy K. Competitive Advantage: веб-сайт. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/competitive-advantage/> (дата звернення: 12.11.2022).
41. Клименко С. М., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
42. Вашків О. П., Собко О. М., Смерека С. Б. Управління конкурентоспроможністю продукції: навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 272 с.

43. Місько Г. А. Формування складових економічної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса, 2013. Вип. 2 (49). Ч. 2. С. 114–119.

44. Ляхович Л. А. Інвестиційна стратегія підприємства в кризових умовах господарювання. Сталий розвиток економіки. 2011. №1. С. 167–171.

45. Кузьмін О. Є., Мельник О. П., Романко О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: Монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

46. Балковська В. В. Формування стратегічних конкурентних переваг підприємства для забезпечення підвищення конкурентоспроможності. Економіка і суспільство. Вип. 13. 2017. С. 345–350.

47. Kulakova S., Chevhanova V., Novikova O. Features of the formation and implementation of the enterprise business strategy. Economics and business administration. Economics and Region. № 2 (73). 2019. P. 62–70.