

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.01 – МКР. 2226 “С” 2023.12.07. 27 ПЗ

**ЯКОВІНА БОГДАНА ОЛЕГОВИЧА**

**2024 р.**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

005.332.4:339.9:658.114

**ПОГОДЖЕНО**

Декан факультету

**аграрного менеджменту**

\_\_\_\_\_ **Анатолій ОСТАПЧУК**

(підпис)

(ПП)

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри

**адміністративного менеджменту та ЗЕД**

\_\_\_\_\_ **Олена КОВТУН**

(підпис)

(ПП)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему **“Формування конкурентних переваг підприємства на ринках ЄС”**

Спеціальність

**073 «Менеджмент»**

(код і назва)

Освітня програма

**Менеджмент  
діяльності**

(назв)

**зовнішньоекономічної**

Орієнтація освітньої програми

**освітньо-професійна**

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

**Гарант освітньої програми**

**к.е.н., доцент**

(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Лариса ДІБРОВА**

(ПБ)

**Керівник магістерської кваліфікаційної роботи**

**к.е.н., доцент**

(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Анатолій ОСТАПЧУК**

(ПБ)

**Виконав**

\_\_\_\_\_

(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Богдан ЯКОВІН**

**КИЇВ – 2024**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

**адміністративного менеджменту та ЗЕД**

**к.е.н., доц. \_\_\_\_\_ Олена КОВТУН**  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ППП)

« 08 » грудня \_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

**Яковину Богдану Олеговичу**

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність \_\_\_\_\_

**073 Менеджмент**

(код і назва)

Освітня програма \_\_\_\_\_

**Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності**

(назва)

Орієнтація освітньої програми \_\_\_\_\_

**освітньо-професійна**

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи **«Формування конкурентних переваг підприємства на ринках ЄС»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «07» грудня 2023 №2226 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_

2024.11.25

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

**Фінансова звітність підприємства, статистичні дані, технологічні карти, постанови, розпорядження**

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи формування конкурентних переваг підприємства
2. Аналіз конкурентного середовища ПАТ «Азот» м. Черкаси на ринках ЄС
3. Шляхи формування конкурентних переваг ПАТ «Азот» м. Черкаси на ринках ЄС

Перелік графічного матеріалу (за потреби) \_\_\_\_\_

Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

«11»

грудня

2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

(підпис)

**Анатолій ОСТАПЧУК**

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

(підпис)

**Богдан ЯКОВІН**

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 50 джерел. Основний зміст викладено на 72 сторінках друкованого тексту, містить 15 таблиць, 14 рисунків.

Україна прагне інтегруватися в Європейський Союз, що відкриває нові можливості для українських підприємств. Однак, для успішного виходу на європейський ринок, українські підприємства повинні бути конкурентоспроможними. Тема дослідження є надзвичайно актуальною, оскільки формування конкурентних переваг може допомогти українським підприємствам подолати виклики та досягти стійкого розвитку.

Мета дослідження: визначення основних факторів, що впливають на формування конкурентних переваг українських підприємств на європейському ринку, та розробка рекомендацій щодо їх посилення.

Для досягнення мети були виконані такі завдання:

- розглянути підходи до визначення конкурентної переваги;
- провести класифікацію конкурентних переваг;
- навести методи дослідження;
- надати загальну характеристику ринку ЄС;
- здійснити аналіз хімічної промисловості на ринку ЄС;
- здійснити економічний аналіз ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси;
- окреслити перспективні напрями українського експорту до ЄС;
- запропонувати стратегії досягнення конкурентних переваг ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси на ринках ЄС.

Об'єкт дослідження: процес формування конкурентних переваг українського підприємства на ринках ЄС.

Предмет дослідження: фактори, що впливають на формування конкурентних переваг українського підприємства на ринках ЄС.

Методи дослідження. У роботі застосовані загальні та специфічні методи дослідження, а саме метод економічного аналізу, спостереження,

експерименту, абстрагування, індукції та дедукції, моделювання, аналізу та синтезу.

Апробація результатів магістерської роботи проводилась на V Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції: «Сучасний менеджмент: виклики та можливості», 11 листопада 2024 року.

*Ключові слова:* ПІДПРИЄМСТВО, ПРОДУКЦІЯ, КОНКУРЕНЦІЯ, РИНКИ, ПРОДУКТИ, КЛІЄНТИ

## ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1. Підходи до визначення конкурентної переваги .....	9
1.2. Класифікація конкурентних переваг .....	17
1.3. Методологія дослідження питань формування конкурентних переваг підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПАТ «АЗОТ» М. ЧЕРКАСИ НА РИНКАХ ЄС .....	26
2.1. Загальна характеристика ринку ЄС.....	26
2.2. Аналіз хімічної промисловості на ринку ЄС .....	28
2.3. Економічний аналіз ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси.....	34
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПАТ «АЗОТ» М. ЧЕРКАСИ НА РИНКАХ ЄС .....	61
3.1. Перспективні напрями розвитку українського експорту до ЄС .....	61
3.2. Стратегії досягнення конкурентних переваг ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси на ринках ЄС .....	63
ВИСНОВКИ .....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Світ стає все більш глобалізованим, а Європейський Союз є одним з найбільших та найпривабливіших ринків. Вихід на цей ринок відкриває перед підприємствами нові можливості для зростання та розвитку, але водночас посилює конкуренцію. Європейський Союз має високі стандарти якості продукції, екологічності та соціальної відповідальності. Відповідність цим стандартам є обов'язковою умовою успішного ведення бізнесу на європейському ринку.

Ринок ЄС постійно змінюється під впливом технологічних інновацій, нових регулятивних вимог та змін у споживчих перевагах, що вимагає від підприємств постійної адаптації та пошуку нових конкурентних переваг. Конкуренція на європейському ринку є дуже високою. Для того, щоб досягти успіху, підприємства повинні мати чітко визначені конкурентні переваги, які відрізняють їх від конкурентів.

Україна прагне інтегруватися в Європейський Союз, що відкриває нові можливості для українських підприємств. Однак, для успішного виходу на європейський ринок, українські підприємства повинні бути конкурентоспроможними. Українська економіка стикається з низкою викликів, таких як нестабільність, корупція та низький рівень інвестицій.

Таким чином, тема дослідження є надзвичайно актуальною, оскільки формування конкурентних переваг може допомогти українським підприємствам подолати виклики та досягти стійкого розвитку.

**Мета дослідження:** визначення основних факторів, що впливають на формування конкурентних переваг українських підприємств на європейському ринку, та розробка рекомендацій щодо їх посилення.

Досягнення мети дослідження можливе завдяки виконанню таких **завдань:**

Для досягнення мети були виконані такі завдання:

- розглянути підходи до визначення конкурентної переваги;
- провести класифікацію конкурентних переваг;

- навести методи дослідження;
- надати загальну характеристику ринку ЄС;
- здійснити аналіз хімічної промисловості на ринку ЄС;
- здійснити економічний аналіз ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси;
- окреслити перспективні напрями українського експорту до ЄС;
- запропонувати стратегії досягнення конкурентних переваг ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси на ринках ЄС.

Об'єкт дослідження: процес формування конкурентних переваг українського підприємства на ринках ЄС.

Предмет дослідження: фактори, що впливають на формування конкурентних переваг українського підприємства на ринках ЄС.

Методи дослідження. Методологія дослідження конкурентних переваг – це систематичний підхід, який включає в себе комплекс методів, спрямованих на виявлення, оцінку та аналіз сильних сторін підприємства, що дозволяють йому успішно конкурувати на ринку.

Дослідження складається зі вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота виконана на 72 аркушах, містить 14 таблиць, 15 рисунків. Список використаних джерел включає 50 найменувань.

## РОЗДІЛ

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Підходи до визначення конкурентної переваги

Постійна боротьба з невизначеністю в бізнес-середовищі вважається однією з головних проблем організацій. Підходи до невизначеності в бізнес-середовищі можна розділити на дві групи:

- 1) на основі того, як менеджери розуміють бізнес-середовище;
- 2) на основі об'єктивних факторів зовнішнього середовища.

Визначення, віднесені до першої групи, підкреслюють, що компанії реагують на зміни в бізнес-середовищі залежно від того, як їх інтерпретують менеджери, які приймають рішення [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.8**].

У свою чергу, аналізуючи невизначеність бізнес-середовища з точки зору об'єктивних факторів, науковці намагаються довести наявність слабого емпіричного зв'язку між розумінням менеджерів та об'єктивними факторами середовища.

Слід зазначити, що ці підходи до невизначеності в бізнес-середовищі мають слабе місце. З цієї причини деякі автори пропонують поєднувати ці два підходи. Наприклад, Міллікен говорить про невизначеність у бізнес-середовищі як про «нездатність людини точно передбачити щось (ділове середовище)» через недостатню інформацію» або нездатність «розрізнити релевантні та нерелевантні дані» [4]. Міллер і Фрізен трактують ступінь динаміки та невизначеності в бізнес-середовищі як «швидкість зміни інновацій у галузі, а також невизначеність або непередбачуваність дій конкурента чи клієнта» [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

Невизначеність виникає в середовищі, коли менеджери розуміють, що бізнес-середовище або один із його факторів неможливо передбачити. У свою чергу, проблема невизначеності стає актуальною в організації, коли менеджерам стає важко передбачити вплив змін у бізнес-середовищі на їхню

організацію. Слід зазначити, що через невизначеність зовнішнього середовища досить складно не тільки отримати, але й утримати конкурентну перевагу на ринку. Тому конкурентна перевага як явище досліджується в наукових працях досить загально і з різних точок зору.

Портер зазначає, що конкурентна перевага — це перевага, яку компанія має над своїми конкурентами, що випливає з унікальних ціннісних пропозицій компанії, які сприймаються клієнтами в деяких сегментах ринку [31]. У свою чергу, конкурентна перевага показує менеджерам, як оцінити свою конкурентну позицію та вжити конкретних заходів, необхідних для її покращення. При цьому М. Портер надає перевагу аналізу галузі (до п'яти конкурентних сил).

Відповідно, Портер визначає три загальні стратегії: стратегію лідерства за витратами, стратегію диференціації та стратегію фокусування, які показують, як конкурентну перевагу можна визначити в термінах відносної вартості та відносної ціни. Таким чином, конкурентна перевага існує, коли компанія здатна надавати ті ж переваги, що й конкуренти, але за менших витрат (перевага у витратах) або надавати переваги, які перевищують переваги конкуруючих продуктів (перевага диференціації).

Слід зазначити, що компанії, які підтримуються державою, можуть мати вищий рівень прибутку в певних бізнес-секторах, навіть не намагаючись отримати перевагу за рахунок низьких витрат або диференціації. Тому низька вартість і диференціація не є єдиними факторами, що визначають результати. Не випадково інші вчені все більше уваги приділяють іншим факторам конкурентної переваги, таким як швидкість, з якою продукт потрапляє на ринок, гнучкість організації або комбінація всіх цих факторів [39].

Крім того, конкурентна перевага, отримана завдяки низькій вартості та диференціації, може бути незабаром втрачена, оскільки компанії, які її отримали, можуть зберігати її до тих пір, поки продукти або технологічні методи не будуть відповідати вимогам більшості споживачів. Тому зосередження вчених на конкурентній перевазі компанії як її здатності

змінюватися, а не займати позицію на ринку, спонукало до розвитку ресурсорієнтованого погляду. Відповідно, «не тільки зовнішні фактори визначають успіх і прибутковість фірми, але й внутрішні фактори також відіграють важливу роль» [50].

Крім того, ресурсорієнтований погляд вважається найбільш прийнятним щодо компаній, що працюють у невизначеному середовищі, коли зміни смаків споживачів і технологічні інновації не дозволяють передбачити портфель продуктів і сегменти ринку в майбутньому [44].

Слід зазначити, що найбільший вплив на розвиток ресурсорієнтованого погляду мали неокласична мікроекономіка та еволюційні теорії. Неокласична мікроекономіка зосереджується на тому, як ринкові сили визначають кількість, якість і ціну товарів. По суті, ця теорія має багато припущень, ідентичних погляду на основі ресурсів. Наприклад, такі твердження, як максимізація прибутку та відмінності між ринками з точки зору конкурентоспроможності та розподілу інформації, характерні не лише для неокласичної мікроекономіки, а й для погляду, що базується на ресурсах. На думку Дж. Барні, між цими теоріями існує лише одна відмінність [8].

Неокласична мікроекономіка припускає, що, по суті, пропозиція ресурсів і організаційних можливостей є еластичною, що означає, що коли попит на певний ресурс зростає, його ціна і кількість ресурсів зростає на ринку.

У свою чергу, ресурсно-орієнтована точка зору підкреслює, що пропозиція більшості факторів виробництва може бути еластичною, але деякі ресурси не можна продати чи купити, а пропозиція певних факторів виробництва може бути не еластичною. Нееластична пропозиція означає, що компанії, які володіють такими ресурсами та можливостями, можуть досягти вищого рівня прибутку, і цей прибуток не стимулює більшу пропозицію ресурсів та можливостей у короткостроковій та довгостроковій перспективі. З цієї причини нееластична пропозиція може стати джерелом довгострокової конкурентної переваги.

Можна стверджувати, що погляд на ресурси замінює неокласичну мікроекономіку, тобто теорія, яка пояснює, чому конкурентна перевага не може зберігатися, замінюється теорією, яка пояснює, чому цю перевагу можна зберегти.

Автори, аналізуючи взаємозв'язок між точкою зору, що базується на ресурсах, і неокласичною мікроекономікою, намагалися кількісно оцінити ресурси та можливості, доступні організації. Проте взаємозв'язок між поглядом, що базується на ресурсах, і неокласичною мікроекономікою не пояснює, як зберегти конкурентну перевагу в мінливому конкурентному середовищі та як розвивати та розвивати можливості; таким чином фокус змістився на взаємозв'язок між поглядом на основі ресурсів і теорією еволюції.

Слід зазначити, що теорія еволюції поєднує ідеї природного відбору фірм та організаційної генетики. Таким чином, подібно до природного відбору в біології, природний відбір в економіці залежить від зовнішнього середовища, що визначає виживання та зростання компаній. Організаційна генетика, у свою чергу, аналізує передачу організаційних ознак у часі. Як і в біологічній еволюції, зміни відбуваються в постійному циклі відхилень, вибору та збереження [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**]. Крім того, цей процес стимулюється конкуренцією між компаніями за обмежені ресурси.

Р. Нельсон і С. Вінтер стверджують, що організації, яким доводиться приймати рішення в стабільному середовищі і реалізовувати зміни в тому ж напрямку, ефективніші, ніж ті, яким доводиться справлятися з невизначеним середовищем і реалізовувати різноманітні нові зміни [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

На думку Р. Нельсона та С. Вінтера, компанії відрізняються за способом розвитку бізнесу. Тому вони стають фундаментальним об'єктом дослідження. В умовах конкуренції деякі з цих способів ефективніші та продуктивніші за інші. Таким чином замінюються менш ефективні способи, інакше компанії припиняють своє існування в довгостроковій перспективі. Не випадково

найбільш ефективні та продуктивні способи визначають конкурентну перевагу компанії. Результати, визначені шляхами розвитку бізнесу, гарантують виживання та створюють відповідний механізм у компанії, що, у свою чергу, гарантує довгострокову перевагу. Вчені, які висунули зв'язок між теорією еволюції та поглядом на ресурси, прагнули пояснити, як можливості компанії змінюються з часом і який сенс цих змін. Тим не менш, незважаючи на зв'язок погляду на основі ресурсів як з неокласичною мікроекономікою, так і з теорією еволюції, проблеми, пов'язані зі стратегічним управлінням організацією, все ще вирішуються неефективно.

Фундаментальна ідея погляду, заснованого на ресурсах, полягає в тому, що компанія повинна постійно розвивати свої ресурси та можливості, щоб отримати конкурентну перевагу в невизначеному середовищі [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.; Помилка! Джерело посилання не знайдено.**]. Основний аргумент полягає в тому, що конкурентна перевага, перш за все, визначається цінними ресурсами організації, такими як її колективні можливості та компетентність [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.; Помилка! Джерело посилання не знайдено.**]. Ладо та Вілсон зазначають: «Фірму розглядають як зв'язок ресурсів і можливостей, які не купуються та продаються безкоштовно на спотовому ринку. У тій мірі, в якій ці специфічні ресурси та можливості фірми дають економічні вигоди, які не можуть бути ідеально відтворені діями конкурентів, вони можуть бути потужним джерелом стійкої конкурентної переваги» [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

У свою чергу, погляд на ресурси спростував думку про те, що потенціал і безпеки компанії слід оцінювати з точки зору продукту [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**]. Необхідно зазначити, що умови для оптимального зростання компанії створюються шляхом правильного балансування використання наявних ресурсів і розвитку нових [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**]. Тому компанія, яка прагне до постійного зростання, повинна постійно розвивати наявні ресурси та шукати нові.

Крім того, існує думка, що унікальні ресурси компанії безпосередньо залежать від її вищих результатів. Цінуються унікальні, важко імітовані та нерухомі ресурси, оскільки вони генерують економічну ренту. Автори, які розробляли цю теорію, стверджують, що взаємозв'язок між конкурентною перевагою та результатами є, очевидно, прямим, оскільки вона не робить чіткої різниці між низькими цінами, диференціацією чи іншими видами конкурентної переваги. Якщо компанія має цінні, рідкісні та складні для імітації ресурси, вищі результати гарантовані.

З точки зору погляду на ресурси, стратегічні ресурси повинні відповідати певним критеріям. Дуже часто ресурси, які є в розпорядженні компанії і дозволяють їй продуктивно створювати товари та ефективно представляти їх на ринку, і таким чином створювати більшу цінність у сегменті ринку, є матеріальними та нематеріальними **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**.

Під ресурсом мається на увазі все, що можна вважати сильним або слабким місцем даної фірми. Якщо говорити більш формально, ресурси фірми в даний момент часу можна визначити як ті (матеріальні та нематеріальні) активи, які напівпостійно прив'язані до фірми. Прикладами ресурсів є: торгові марки, власне знання технології, найм кваліфікованого персоналу, торговельні контракти, обладнання, ефективні процедури, капітал. **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**.

матеріальні ресурси можна згрупувати за фінансовими, фізичними, юридичними, людськими, організаційними, інформаційними та реляційними ресурсами **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**.

До фінансових ресурсів відносяться всі грошові форми ресурсів підприємства: грошовий резерв, вкладений капітал, акціонерний капітал тощо.

Фізичні ресурси включають довгострокові та нерухомі активи, які є в розпорядженні компанії.

Правові ресурси включають торгові марки, ліцензії тощо.

Людські ресурси включають мотивацію, лояльність, знання та навички співробітників.

Організаційні ресурси включають структуру, системи, процеси та культуру компанії.

Інформаційні ресурси включають знання компанії про її оточення та конкурентів.

Реляційні ресурси включають відносини з постачальниками та клієнтами.

У свою чергу, основні можливості компанії приписуються нематеріальним ресурсам вищого рівня, які дозволяють їй працювати краще, ніж її конкуренти. Відповідно до Гранта, ресурси об'єднуються для створення можливостей, які є основою для конкурентної переваги **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**. До таких здібностей належать: підприємницькі здібності, технічні здібності, організаційні здібності, управлінські здібності.

Підприємницькі здібності включають:

- 1) здатність ідентифікувати основних покупців;
- 2) здатність створювати нові ринки;
- 3) здатність до визначення нових ринків.

Компанія, яка володіє такими можливостями, може ефективно розширити свій бізнес і адаптуватися до навколишнього середовища.

До технічних можливостей належать:

- 1) технічні можливості, що стимулюють творчість;
- 2) технічні можливості, спрямовані на ефективність;
- 3) технічні можливості, спрямовані на гнучкість;
- 4) технічні можливості, що забезпечують якість.

Підприємницькі здібності допомагають компанії ідентифікувати клієнтів і можливості на ринку; технічні можливості допомагають вирішити, як будуть задоволені потреби покупців за допомогою наявних технологій і виробничих процесів.

Організаційні здібності включають:

- 1) організаційні здібності, що підвищують креативність;
- 2) організаційні можливості, що підвищують ефективність;
- 3) організаційні можливості, що підвищують якість;
- 4) організаційні можливості, які забезпечують швидкість і гнучкість;
- 5) організаційне навчання.

Слід зазначити, що організаційні здібності допомагають мобілізувати зусилля співробітників компанії в спробах досягти своїх цілей, заохочують організаційне навчання, допомагають реалізувати зміни та доповнюють технічні навички.

Управлінські можливості включають:

- 1) інтеграцію різноманітних компетенцій;
- 2) різноманітне застосування основних компетенцій на різних товарних ринках;
- 3) здатність змінювати конфігурацію основних компетенцій і застосування на нових ринках.

Прагнучи використати можливості ринку, управлінські можливості допомагають компанії створювати, координувати, інтегрувати та змінювати наявні компетенції. Це можливості вищого рівня, які допомагають генерувати інші можливості та використовувати їх у продуктивний спосіб.

Стратегічні ресурси мають бути неоднорідними та нерухомими. Неоднорідність означає, що кожна компанія має певний набір ресурсів, який, до речі, є унікальним. Крім того, нерухомі ресурси гарантують, що їх не буде легко придбати або продати на ринку. Таким чином, компанія, що володіє ресурсами (або певною сукупністю ресурсів), що відрізняються своєю неоднорідністю та нерухомістю серед конкурентів, має потенціал отримати порівняльну перевагу [Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

Порівняльна перевага щодо ресурсів існує, коли сукупність ресурсів компанії дозволяє компанії постачати на ринок продукцію, яка порівняно з продукцією її конкурентів має вищу вартість у певних сегментах ринку та може бути вироблена за вищою ціною. На думку Дж. Барні, якщо ресурси

нерухомі, конкуренти прагнуть вести себе інноваційно, тобто намагаються наслідувати або шукати ресурси-замінники.

Необхідно зазначити, що ресурсно-орієнтований погляд слід розглядати як структурну та детальну концепцію, що пояснює, як і чому можливо зберегти конкурентну перевагу після досягнення **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**. Крім того, погляд на ресурси мало впливає на дослідження, які намагаються передбачити конкурентну перевагу. Перевага може бути визначена лише тоді, коли вона вже досягнута, але її неможливо передбачити з точки зору основі ресурсів.

Існує думка, що аргументація концептуальних наукових праць покращилася б, якби дослідники стратегії компанії відкинули метафору «монети», запропоновану Вернерфельтом, згідно з якою одна сторона медалі представляє ресурси компанії, а інший – конкурентне середовище. Ця концепція «двох сторін медалі» представляє різні погляди на ресурси компанії та конкурентне середовище. Однак таке розмежування, хоча воно й суттєве з академічної точки зору, є недостатнім для вирішення практичних проблем стратегічного менеджменту, оскільки таке штучне розмежування та спричинений ним розвиток термінології обмежує розробку концепції розробки стратегії. Ендрюс наголошує, що конкурентна перевага залежить від зв'язку між можливостями навколишнього середовища та відмінними компетенціями фірми **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**. Тому ресурси визначають, що може зробити компанія, а конкурентне середовище визначає, що можна зробити, щоб задовольнити запити споживачів. Ці установки мають однакове значення для розробки стратегії компанії, що веде до конкурентної переваги.

Отже, у контексті фундаментальних змін, ініційованих глобалізацією, новими технологіями, інтенсивною конкуренцією та коливанням попиту споживачів, бізнес-організації стикаються з проблемою конкурентної переваги, вирішення якої тісно пов'язане зі здатністю організації визначити конкурентну перевагу, яку вона отримала.

## 1.2. Класифікація конкурентних переваг

Конкурентна перевага полягає в пошуку способів виділитися серед конкурентів і забезпечити унікальну цінність для клієнтів. Існують різні типи конкурентних переваг, яких підприємства можуть отримати, щоб виділитися серед конкурентів і досягати успіху на ринку. Найпоширенішими видами конкурентних переваг є наступні:

1) Перевага в ціні. Перевага в ціні дає змогу вирізнити вашу продукцію, виробляючи та пропонуючи її за нижчою ціною, ніж у конкурентів, зберігаючи при цьому прийнятні стандарти якості. Ви можете досягти економічної переваги, постійно підвищуючи ефективність, удосконалюючи та оптимізуючи виробничий процес, досягаючи ефекту масштабу, маючи успішну стратегію продажів або скорочуючи витрати в різних сферах. Наприклад, мережі супермаркетів можуть продавати товари за нижчою ціною, закупаючи їх за нижчою ціною, зберігаючи їх у великих кількостях на великих складах, скорочуючи витрати за рахунок операційної ефективності та витрачаючи менше на логістику завдяки володінню інфраструктурою. Невеликий окремий місцевий продуктовий магазин не може конкурувати з цими компаніями за ціною.

2) Диференціаційна перевага. Диференціаційна перевага передбачає пропонування унікальних продуктів або послуг вищої якості, більше можливостей і переваг або сильніший імідж бренду, хоча й за високою ціною. Диференціація може допомогти вам створити лояльність клієнтів. Наприклад, компанії, які виготовляють корпуси з композитного матеріалу для захисту дорогого та чутливого обладнання, такого як камери чи музичні інструменти, стягуватимуть більше, ніж їхні конкуренти. Однак гарантований захист для професіоналів, які часто потребують перевезення свого обладнання повітряним транспортом, буде коштувати дорожче, оскільки якість відрізняє продукт від конкурентів.

3) Перевага зосередженості. Перевага зосередженості походить від націлювання на конкретний сегмент ринку чи нішу. Звужуючи свою увагу до певної групи клієнтів, ви можете налаштувати свої продукти чи послуги відповідно до унікальних потреб, вирішити конкретні проблеми та больові точки цієї групи та виділитися серед конкурентів. Це може підвищити лояльність клієнтів і збільшити прибуток, якщо цільовий ринок досить великий або конкуренція не становить значної загрози. Наприклад, на відміну від Sony, яка виробляє широкий спектр електронного обладнання та бере участь у різноманітних, не пов'язаних між собою бізнесах, таких як виробництво контенту та потокове передавання, Nikon виготовляє інструменти та обладнання, які включають точну оптику. Це дає компанії кращу зосередженість і можливість створити лояльну базу шанувальників.

4) Перевага у швидкості. Коли ви отримуєте перевагу у швидкості, ви можете бути швидшими в розробці продукту, виробництві, доставці, обслуговуванні клієнтів або виведенні продуктів на ринок. Це дозволяє вашій компанії бути більш гнучкою та швидше реагувати на зміни на ринку, ніж ваші конкуренти. Наприклад, найвищий рівень автоперегонів вимагає швидкого створення прототипів, тестування та розробки. Ті, хто може приносити оновлення швидше протягом року, можуть швидко прогресувати та досягати успіху.

5) Перевага інновацій. Інновації дозволяють розробляти нові продукти та послуги або запроваджувати нові бізнес-моделі, які підривають існуючі ринки або створюють нові. Перевага інновацій може допомогти вам випередити конкурентів і створити нові можливості для сталого зростання. Наприклад, Apple замінила готові компоненти процесора на свій спеціально розроблений кремній, щоб досягти новаторської енергоефективності та обчислювальної потужності з мінімальними вимогами до охолодження своїх комп'ютерів.

6) Географічна перевага. Географічна перевага передбачає наявність стратегічного розташування, яке дає вам легший доступ до ресурсів,

постачальників або клієнтів. Це може включати близькість до сировини, залізничних шляхів, портів, транспортних вузлів, доступ до природних ресурсів, дешеву електроенергію тощо, або велику клієнтську базу.

Наприклад, якщо американські компанії вирішать перенести виробництво електроніки з Китаю, альтернативним місцем виробництва буде Індія. Індія має всі необхідні засоби та велику клієнтську базу, що дозволяє компаніям закуповувати компоненти на місці, отримувати дешеву електроенергію та людські ресурси на місці, створювати заводи поблизу портів і продавати продукцію у великих кількостях також на місці.

7) Перевага обслуговування клієнтів. Перевага обслуговування клієнтів включає в себе чудове обслуговування клієнтів і підтримку. Ви можете отримати його, увімкнувши швидший час відповіді, персоналізовану підтримку, різноманітні канали підтримки клієнтів або кращу комунікацію. Перевага обслуговування клієнтів допомагає підприємствам будувати міцні стосунки з клієнтами та створювати базу лояльних клієнтів. Наприклад, такі компанії, як Amazon, надають цілодобову підтримку 7 днів на тиждень, чат-боти для миттєвого реагування та звуження проблеми до конкретної проблеми, швидкий доступ до керівників служби підтримки клієнтів, легке повернення та відшкодування, щоб покращити взаємодію з клієнтами, а також швидшу підтримку клієнтів тощо. персоналізовані.

Система конкурентних переваг дає змогу компаніям аналізувати свою галузь і розуміти її конкурентну динаміку. Це допомагає їм визначити джерела конкурентної переваги, за допомогою яких вони можуть відрізнити свою продукцію від продукції конкурентів, розробити стратегічний план для досягнення своїх цілей, досягти успіху на ринку та досягти довгострокового зростання [31].

Основа переваги складається з наступних ключових елементів.

1) Аналіз галузі. На першому етапі слід ретельно проаналізувати структуру та поточний стан галузі, в якій працює ваш бізнес. Це включає в себе розгляд різних факторів, у тому числі наскільки інтенсивна конкуренція,

наскільки постачальники та клієнти мають силу переговорів, а також можливі загрози, які становлять нові учасники та замітники. Наприклад, виробник мобільних телефонів проаналізував би низьку маржу, різну вартість компонентів, пропорційну кількості одиниць, замовлених різними конкурентами, темпи розробки продукту за рік, характеристики та характеристики, які пропонують різні конкуренти, тощо. Розуміючи динаміку галузі, ви можете визначити можливості та загрози, з якими можете зіткнутися.

2) На другому етапі можна визначити загальні стратегії, які можуть допомогти вам отримати конкурентну перевагу. Ця фаза в основному складається з лідерства за витратами, диференціації та фокусування. Наприклад, якщо ви керуєте супермаркетом, ви будете продавати різні категорії продуктів, і ви можете позбутися переваги фокусування. Ви можете отримати перевагу диференціації, обслуговуючи клієнтів краще, надаючи додаткові послуги, такі як BOPIS, або пропонуючи чудову програму лояльності. Ви можете отримати перевагу лідерства у витратах, якщо у вас є можливість краще домовитися про ціни з постачальниками; якщо так, ви можете продавати за нижчими цінами, ніж ваші конкуренти.

3) Аналіз ланцюжка створення вартості. Аналіз ланцюжка створення вартості включає розбиття вашого бізнесу на менші складові діяльності та визначення вартості, яку вони створили на кожному етапі. Це підкреслює сфери, які надають вам можливість зменшити витрати або створити більшу цінність. Наприклад, у згаданому вище супермаркеті можна проаналізувати такі основні види діяльності, як наведені нижче:

- вхідна логістика: отримання та зберігання продуктів, управління відносинами з постачальниками, узгодження цін тощо;
- операції: поповнення полиць, керування запасами, демонстрація продуктів тощо;
- вихідна логістика: процес оформлення замовлення, доставка товару, обслуговування клієнтів тощо;

- маркетинг і продажі: маркетингові кампанії, цифрова реклама, відносини з клієнтами, утримання клієнтів тощо;
- сервіс: підтримка клієнтів, допомога клієнтам у пошуку продуктів, відповіді на запитання, розгляд скарг тощо,
- закупівлі: пошук продуктів, узгодження цін і умов, а також управління відносинами з постачальниками;
- розвиток технологій: покращення роботи та клієнтського досвіду шляхом інвестицій у нові технології та бізнес-системи;
- людські ресурси: наймання, навчання співробітників, розробка компенсацій і пільг, впровадження програм соціального захисту працівників і управління стосунками з працівниками;
- інфраструктура: підтримка, управління та розширення інфраструктури супермаркету.

Стійка конкурентна перевага — це довгострокова перевага, яка виходить за рамки короткострокових вигод. Це дозволяє бізнесу стабільно перевершувати своїх конкурентів, утримувати лідерство на ринку та досягати успіху протягом тривалого часу. Щоб підтримувати стійку конкурентну перевагу, ви повинні продовжувати розвивати свої сильні сторони, інвестувати в усе, що відрізняє вас від конкурентів, і залишатися гнучкими, щоб випереджати зміни на ринку чи в галузі [17].

Щоб залишатися стійкою, конкурентна перевага має відповідати наступним вимогам:

- цінність: конкурентна перевага повинна пропонувати клієнтам відчутні вигоди та реальну вартість. Він має вирішити їхні проблеми, задовольнити їхні потреби та покращити їх життя. Це може принести користь клієнтам через кращу якість, нижчу вартість або більшу зручність;
- рідкість: конкурентна перевага має бути унікальною або складною для повторення. В іншому випадку конкуренти можуть легко скопіювати вашу конкурентну перевагу, з часом знищуючи її цінність;

- неповторність: відмінні фактори практично неможливо імітувати або відтворити, навіть якщо конкуренти розуміють їх важливість і хочуть їх скопіювати. Конкурентна перевага буде неповторною, якщо вона має захист у формі інтелектуальної власності, вимагає спеціальних навичок чи знань або потребує унікальних ресурсів для тиражування, до яких конкуренти не мають доступу;

- незамінність: конкурентну перевагу має бути надзвичайно важко замінити альтернативами, тобто з незамінною конкурентною перевагою, навіть якщо конкуренти пропонують продукти чи послуги, подібні до ваших, клієнти не віддадуть перевагу переходу на конкуруючі бренди/продукти /послуги через лояльність клієнтів, впізнаваність бренду або мережевий ефект.

### **1.3. Методологія дослідження питань формування конкурентних переваг підприємства**

Під час виконання дослідження були використані такі методи:

- фундаментальний – під час розгляду підходів до визначення конкурентної переваги;
- абстрагування – для проведення класифікації конкурентних переваг;
- сходження від абстрактного до конкретного – під час надання загальної характеристики ринку ЄС;
- аналізу – під час здійснення аналізу хімічної промисловості на ринку ЄС та економічного аналізу ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси;
- порівняння – під час аналізу основних конкурентів на ринку ЄС;
- синтезу – під час складання SWOT-аналізу ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси;
- оціночний – під час оцінювання конкурентного середовища ЄС за моделлю Портера «П'ять сил конкуренції»;
- прогнозування – під час окреслення перспективних напрямів розвитку українського експорту до ЄС;
- моделювання, запропонувавши стратегії досягнення конкурентних переваг ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси на ринках ЄС.

Розглянемо ці методи детальніше. Перший розділ виконувався із застосуванням фундаментальних методів дослідження [3, 7].

Фундаментальний наукового дослідження – наукова теоретична діяльність, спрямована на одержання нових знань про закономірності розвитку природи, суспільства, людини, їх взаємозв'язку. В даному дослідженні цей метод був використаний для розгляду підходів до визначення конкурентної переваги.

Метод абстрагування – це потужний інструмент пізнання, який дозволяє нам відкидати непотрібні деталі і зосередитися на найважливіших аспектах явища. Це як фільтрування інформації, щоб отримати чітке уявлення про суть проблеми. Абстрагування є фундаментальним методом дослідження, який дозволяє нам краще зрозуміти складні явища і приймати більш обґрунтовані рішення. Застосовуючи абстрагування до дослідження, ми використали його для проведення класифікації конкурентних переваг.

Сходження від абстрактного до конкретного – це один із фундаментальних методів наукового пізнання, який передбачає рух думки від загальних понять, ідей та принципів до конкретних фактів, явищ і ситуацій. Цей метод дозволяє перевірити теоретичні положення на практиці, уточнити їх та розширити наше розуміння світу. Метод сходження від абстрактного до конкретного в дослідженні був використаний під час надання загальної характеристики ринку ЄС.

Аналіз – це потужний інструмент пізнання, який дозволяє нам розбирати складні явища на більш прості складові частини для глибшого розуміння. Це метод систематичного дослідження, який передбачає розчленування цілого на частини з метою виявлення їхніх властивостей, взаємозв'язків та закономірностей. Метод аналізу в дослідженні був використаний під час здійснення аналізу хімічної промисловості на ринку ЄС та економічного аналізу ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси.

Порівняння – це один із найдавніших і найуніверсальніших методів пізнання. Він полягає у встановленні подібностей і відмінностей між двома

або більше об'єктами, явищами чи процесами. Цей метод дозволяє нам краще зрозуміти природу досліджуваних об'єктів, виявити закономірності та тенденції. Метод порівняння в дослідженні був використаний під час аналізу основних конкурентів на ринку ЄС.

Синтез – це метод пізнання, який є протилежністю аналізу. Якщо аналіз передбачає розкладання цілого на частини, то синтез, навпаки, об'єднує окремі елементи в єдине ціле. Це процес створення нового, цілісного образу на основі аналізу окремих компонентів. Метод синтезу дозволяє бачити об'єкт не лише як сукупність частин, а й як єдину систему зі своїми властивостями та закономірностями; стимулює творче мислення, оскільки передбачає створення нового, оригінального; допомагає знаходити нові підходи до розв'язання складних проблем шляхом об'єднання різних елементів; дає змогу створювати моделі складних систем, що полегшує їх розуміння та управління. Метод синтезу в дослідженні був використаний під час складання SWOT-аналізу ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси.

Оціночний метод – це сукупність прийомів, за допомогою яких ми визначаємо якість, кількість, значення або значимість чогось. Це може бути оцінка знань учня, ефективності проекту, якості продукту або будь-якого іншого явища. Оцінка дозволяє нам приймати обґрунтовані рішення, здійснювати контроль і вносити необхідні корективи. Оціночний метод в дослідженні був використаний під час оцінювання конкурентного середовища ЄС за моделлю Портера «П'ять сил конкуренції» [31].

Метод прогнозування – це сукупність наукових методів, які дозволяють оцінити й передбачити майбутній стан об'єкта, процесу або явища на основі аналізу існуючих даних та тенденцій. Прогнозування є важливим інструментом у різних сферах діяльності – від науки і техніки до економіки і соціальних наук. Метод прогнозування в дослідженні був використаний під час окреслення перспективних напрямів розвитку експорту до ЄС.

Метод моделювання – це потужний інструмент наукового пізнання, який дозволяє досліджувати складні системи та процеси шляхом створення їх

спрощених аналогів – моделей. Метод моделювання в дослідженні був використаний під час розробки стратегії досягнення конкурентних переваг ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси на ринках ЄС.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПАТ «АЗОТ» М. ЧЕРКАСИ НА РИНКАХ ЄС

#### 2.1. Загальна характеристика ринку ЄС

Створений у 1993 році, єдиний ринок ЄС є одним із найбільших досягнень Європейського Союзу. Він гарантує, що товари, послуги, люди та капітал можуть вільно пересуватися територією ЄС: «чотири свободи».

Єдиний ринок дозволяє громадянам ЄС жити та працювати по всій території ЄС, надаючи їм кращі можливості працевлаштування. Він пропонує споживачам більш широкий вибір високоякісних послуг і продуктів, які вони можуть вважати безпечними та екологічно безпечними.

Єдиний ринок стимулює торгівлю, оскільки робить ЄС більш важливим торговим партнером на глобальному рівні. Це стимулює зростання та конкуренцію та створює нові можливості для підприємств ЄС, надаючи їм доступ до внутрішнього ринку з 449 мільйонами споживачів.

У квітні 2021 року Рада та Європейський парламент прийняли програму єдиного ринку ЄС на 2021-2027 роки.

Основними цілями програми є:

- підвищення ефективності єдиного ринку;
- підтримувати конкурентоспроможність підприємств ЄС, зокрема МСП;
- сприяти розробці ефективних європейських стандартів;
- розширення можливостей і захист споживачів;
- забезпечити стійкий і безпечний харчовий ланцюг;
- зміцнювати здоров'я людини, тварин і рослин і підтримувати добробут тварин;
- створити основу для фінансування високоякісної статистики.

Нова програма об'єднує в одну програму низку заходів, які раніше фінансувалися окремо, з метою більш ефективного управління ними. Він також містить нові ініціативи щодо покращення функціонування єдиного ринку.

Загальний бюджет програми становить 4,2 млрд євро.

Понад три десятиліття єдиний ринок був рушієм економічного зростання та значно полегшував життя людей.

У 2021 році ВВП єдиного ринку становив 14 522 мільярди євро, 17 мільйонів громадян ЄС живуть або працюють в іншій країні ЄС, торгівля в рамках єдиного ринку забезпечує 56 мільйонів робочих місць.

Єдиний ринок є одним із найбільших досягнень Європейського Союзу. Єдиний ринок значно прогресував за останні 30 років і утвердив ЄС як глобального економічного гравця. Єдиний ринок зараз є домом для 24 мільйонів компаній, а 15% світової торгівлі товарами припадає на ЄС.

440 мільйонів європейських громадян отримують переваги від єдиного ринку. Єдиний ринок є домом для 24 мільйонів компаній 17 мільйонів європейців живуть або працюють у країні ЄС, яка не є їхньою країною. 15% світової торгівлі товарами відбувається з ЄС. ВВП єдиного ринку у 2021 р. склав понад 14 трильйонів євро. Річний експорт всередині ЄС зріс у п'ять разів з 671 мільярда євро в 1993 році до понад євро 3400 мільярдів у 2022 році.

Єдиний ринок створює нові можливості для людей і підприємств. Єдиний ринок дозволяє людям і товарам вільно пересуватися по ЄС, створюючи більший вибір продуктів і послуг за конкурентними цінами, а також можливість жити і працювати в будь-якій точці ЄС. Встановлює спільні цінності та стандарти. Правила єдиного ринку гарантують, що продукти та послуги, які купуються в ЄС, є безпечними та відповідають вимогам щодо охорони праці та навколишнього середовища. Допомогає підприємствам розвиватися та переживати важкі часи. Інвестиційні можливості, які надає Єдиний ринок, дозволяють підприємствам захищати свої ланцюги поставок у значно більшому масштабі від потенційних криз. Підтримує пошук рішень для

нових викликів. Єдиний ринок дозволяє державам-членам знаходити спільні рішення для сучасних викликів, зберігаючи при цьому сильні економіки. Наприклад, він надає інструменти для подолання енергетичної кризи шляхом забезпечення доступу до нових технологій, критичної сировини та чистої енергії.

## **2.2. Аналіз хімічної промисловості на ринку ЄС**

Загальний обсяг виробництва промислових хімікатів в ЄС зріс з 2004 по 2007 рік, збільшившись приблизно на 4 % до піку в 314 мільйонів тонн у 2007 році. Під час фінансової та економічної кризи виробництво впало в 2008 році і досягло мінімуму в 2009 році. Відновлення активності в 2010 році було майже таким же значним, як і зниження, зареєстроване в 2009 році. У 2011 році виробництво хімічних речовин в ЄС знову скоротилося, а потім лише незначно знизилося протягом періоду 2011–2015 років, що все ще було нижче докризового піку у 2007 р. У 2017 р., вперше з 2010 р., відбулося помітне зростання на понад 10 млн тонн. Починаючи з 2018 року загальний обсяг виробництва знову скоротився. У 2022 році виробництво хімікатів було майже таким же низьким, як мінімум у 2009 році. Виробництво промислових хімікатів було в основному зосереджено в Західній Європі.

На рис. 2.1 показано розвиток виробництва хімікатів у ЄС з 2004 року (індекс 2004 = 100) для трьох груп:

- а) загальне виробництво промислових хімікатів, які були оцінені
- б) хімікати, небезпечні для навколишнього середовища, та
- в) речовини небезпечні для здоров'я людини (токсичні хімікати).

Наслідки російської війни проти України, слабкий попит, висока вартість енергоресурсів, зростання процентних ставок та інфляція продовжують впливати на європейську хімічну промисловість. А потім з'являється Закон США про зниження інфляції, який кидає ще більший виклик.

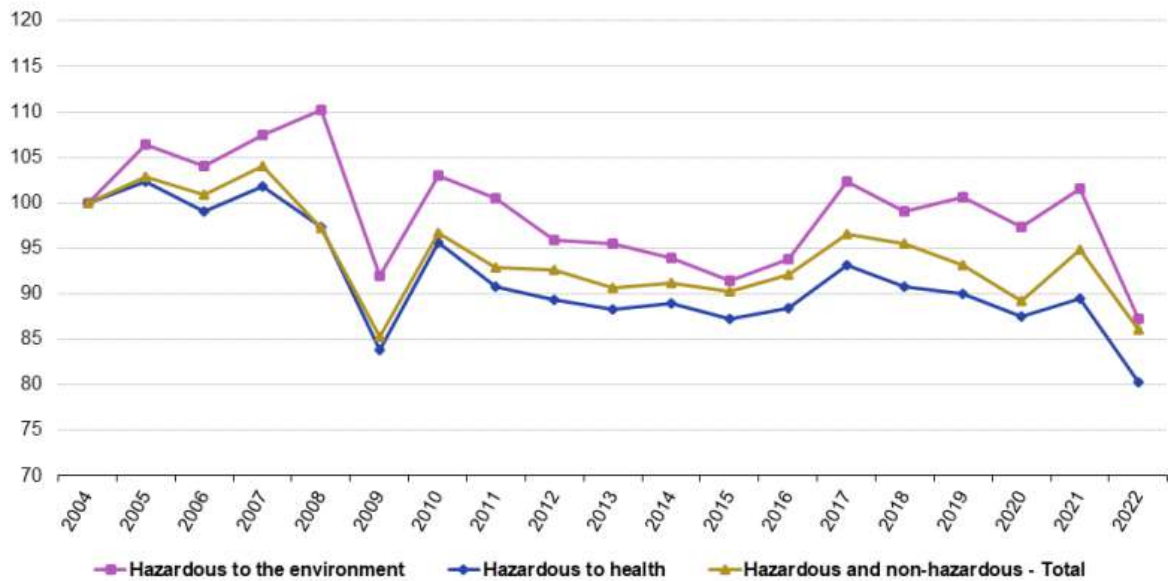


Рис. 2.1. Виробництво хімікатів, ЄС, 2004–20202

Джерело: Cefic Chemdata International

З падінням на 10,6% хімічна промисловість ЄС-27 повідомила про третє за величиною падіння виробництва у 2023 році (січень-вересень). Завантаження потужностей у хімічній промисловості ЄС-27 знову знизилось і становило 74,1% у третьому кварталі 2023 року. Це відбувається в той час, коли хімічна промисловість ЄС має зазнати найбільшої трансформації в історії нашого сектору та стати кліматично нейтральною, круговою.

Трансформація, яка потребує мільярдів додаткових інвестицій від теперішнього часу до 2050 року. Але варта трансформація, оскільки рішення, розроблені хімічною промисловістю, подовжують термін служби вітряних турбін, перетворюють відходи на стійке волокно для нового одягу та роблять акумулятори електромобілів потужнішими та ефективнішими. Без процвітання хімічної промисловості Європа не зможе досягти Зеленої угоди.

Тому створення бізнес-мотиву для інвестицій у Європу має бути головним стратегічним політичним пріоритетом майбутньої Європейської Комісії. Цифри в цій брошурі надають вам усі необхідні докази.

Торгівля та виробництво хімікатів та супутніх товарів наведено на рис. 2.2.

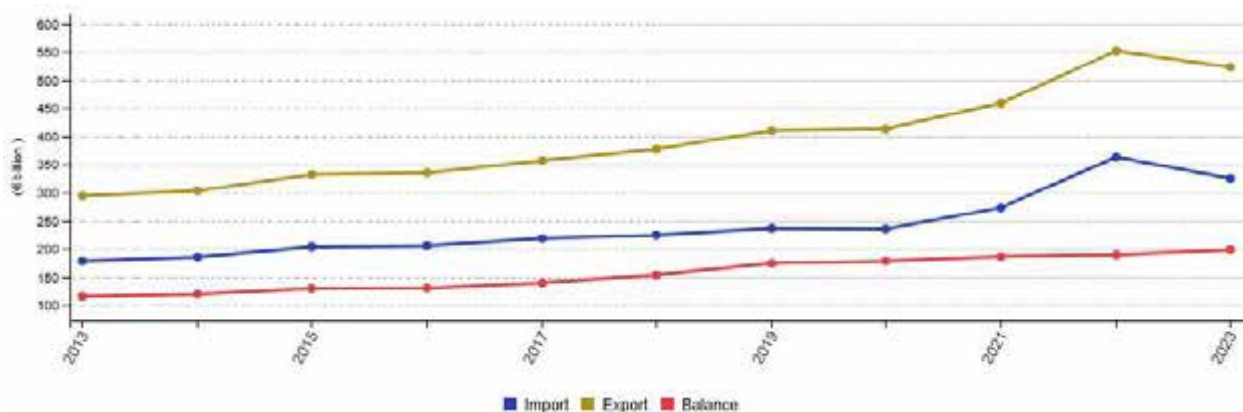


Рис. 2.2. Торгівля ЄС хімічними речовинами, 2013-2023 рр.

Джерело: Cefic Chemdata International

У 2022 році Європа була другою за величиною виробник хімічних речовин у всьому світі (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Світові продажі хімікатів, 2022 р. (5434 млрд євро)

Джерело: Cefic Chemdata International

\* Решта Європи охоплює Великобританію, Швейцарію, Норвегію, Туреччину, Росію та Україну

\*\* Азія за винятком Китаю, Індії, Японії та Південної Кореї

У 2022 році Європа була найбільшим виробником хімічної продукції (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Світовий продаж хімікатів, 2022 (1352 мільярди євро)

Джерело: Cefic Chemdata International

\* Решта Європи охоплює Великобританію, Швейцарію, Норвегію, Туреччину, Росію та Україну

\*\* Азія за винятком Китаю, Індії, Японії та Південної Кореї

За 20 років частка ЄС-27 на світовому хімічному ринку різко впала. На рис. 2.5 показано розвиток виробництва хімікатів у ЄС з 2004 року (індекс 2004 = 100) для трьох груп:

- загальне виробництво промислових хімікатів, які були оцінені
- хімікати, небезпечні для навколишнього середовища, та
- речовини небезпечні для здоров'я людини (токсичні хімікати).

Хімічна промисловість є важливою частиною світової економіки. Він перетворює сировину на широкий спектр продуктів, які є ключовими для сучасного життя, і генерує річний дохід майже 5,7 трильйонів доларів США у всьому світі. За доходами хімічна промисловість Європи поступається лише Азії. Незважаючи на зменшення участі в останньому десятилітті - через посилення конкуренції з боку ринків, що розвиваються, і зростання вартості енергії в регіоні - у 2022 році на Європу припадало 22,2 відсотка світових продажів хімікатів.

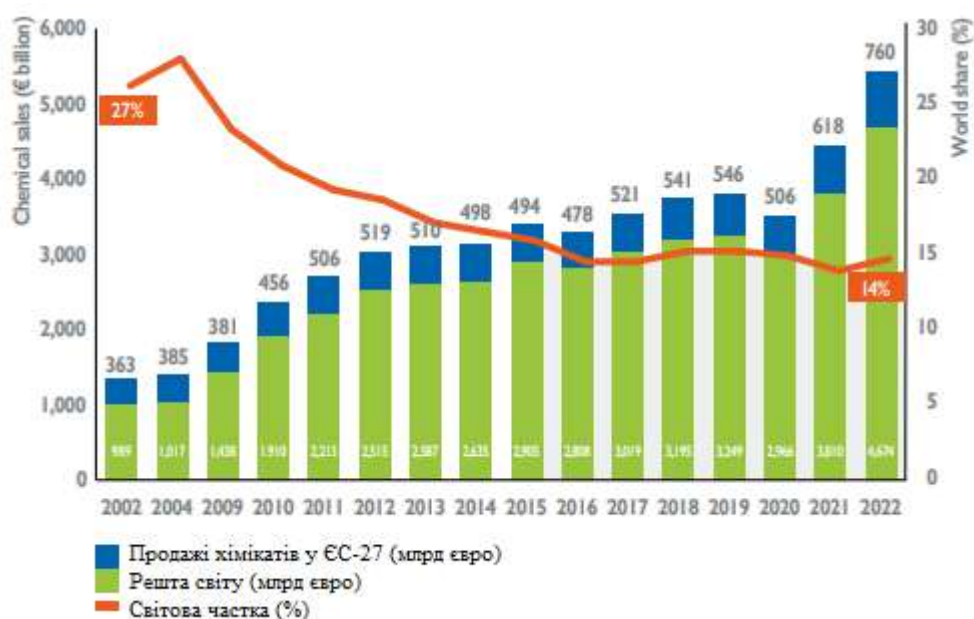


Рис. 2.5. Частка ЄС-27 на світовому хімічному ринку

Джерело: Cefic Chemdata International

Ринкова капіталізація провідних хімічних компаній Європи станом на січень 2024 року наведена на рис. 2.6.

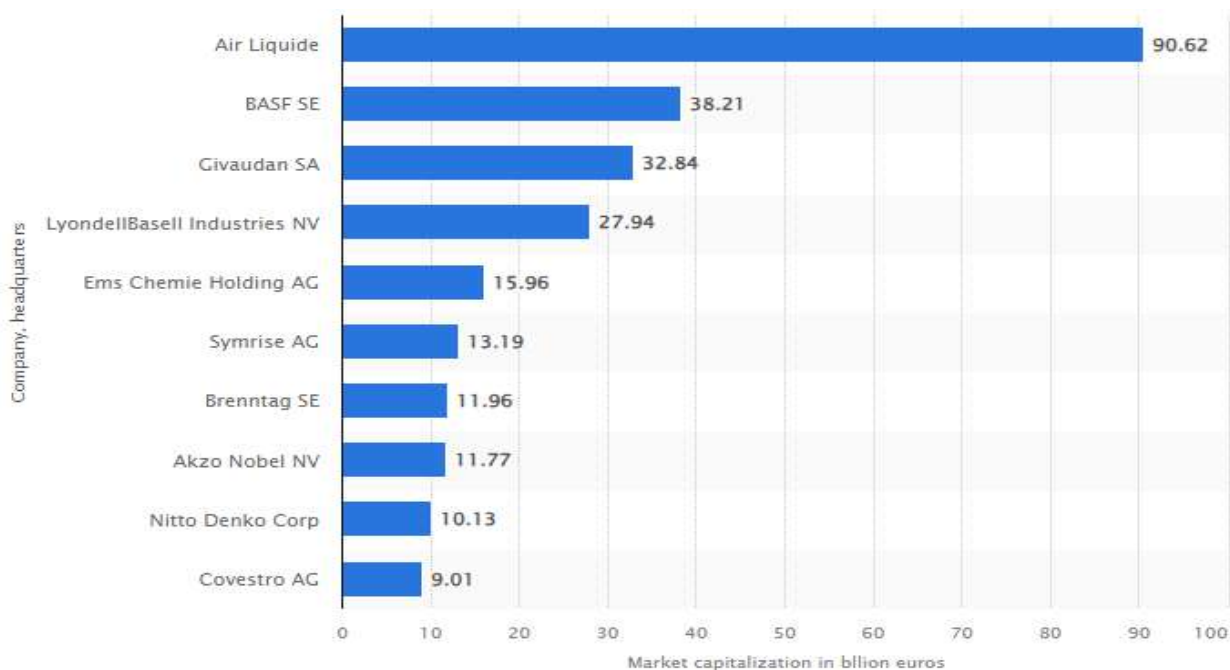


Рис. 2.6. Ринкова капіталізація провідних хімічних компаній Європи станом на січень 2024 року (у мільярдах євро)

Джерело: <https://www.statista.com/statistics/443118/top-chemical-companies-in-europe-by-market-cap/>

Промислова газова та хімічна компанія Air Liquide мала найбільшу ринкову капіталізацію з усіх хімічних компаній у Європі станом на січень 2024 року – 90,62 мільярда євро. Далі йшла компанія промислових газів BASF SE на другому місці, ринкова капіталізація якої на той момент становила приблизно 38,21 мільярда євро.

Ринкова вартість промисловості рідких добрив у Європі становила приблизно 1,8 мільярда доларів США у 2023 році. Прогнозується, що ринкова вартість у регіоні зросте приблизно до 2,3 мільярда доларів США до 2031 року.

Органо-мінеральні добрива складаються з органічних речовин і мінеральних сполук, які адсорбційно або хімічно зв'язані з ними. Вони створюються шляхом хімічної реакції, змішування або розчинення у воді неорганічних добрив або процесів гранулювання, які містять бажану кількість однієї або кількох поживних речовин у поєднанні з органічними речовинами чи покращувачами ґрунту.

Конкурентний ландшафт ринку органо-мінеральних добрив надає деталі за конкурентом. Додаткові відомості включають огляд компанії, фінансові показники компанії, отриманий прибуток, ринковий потенціал, інвестиції в дослідження та розробки, нові ринкові ініціативи, присутність у Європі, виробничі майданчики та потужності, виробничі потужності, сильні та слабкі сторони компанії, запуск продукту, ширину та ширину продукту, застосування домінування. Наведені вище дані стосуються лише фокусу компаній на ринку органо-мінеральних добрив.

Деякі з основних гравців, що працюють на ринку органо-мінеральних добрив: Доу (США), BASF SE (Німеччина), Chr. Hansen Holding A/S (Данія), DSM (Нідерланди), DuPont (США), Evonik Industries AG (Німеччина), NOVUS INTERNATIONAL (США), Alltech (США), Associated British Foods plc (Великобританія), Charoen Pokphand Foods PCL (Таїланд), Cargill, Incorporated (США), Nutreco (Нідерланди), Для фермерів. (Нідерланди), De Heus Animal Nutrition (Нідерланди), Ленд О'Лейкс (США).

Розмір європейського ринку добрив оцінюється в 52,67 мільярда доларів США в 2024 році, і очікується, що він досягне 72,27 мільярда доларів США до 2030 року, зростаючи на CAGR на 5,41% протягом прогнозованого періоду (2024-2030 роки).

Європейський ринок добрив фрагментований, п'ять найбільших компаній займають 34,76%. Основними гравцями на цьому ринку є CF Industries Holdings, Inc., EuroChem Group, ICL Group Ltd, OCI NV і Yara International ASA (відсортовано за алфавітом).

Лідери європейського ринку добрив: CF Industries Holdings, Inc., ЄвроХім Груп, ICL Group Ltd, OCI NV, Yara International ASA.

Інші важливі компанії включають Grupa Azoty SA (Compo Expert), Haifa Group, Petrokemija DD Fertilizer Factory, Sociedad Quimica y Minera de Chile SA.

### **2.3. Економічний аналіз ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси**

ПАТ «Черкаський Азот» (м. Черкаси, Україна) — одне з найбільших хімічних підприємств України, з 2011 року входить до складу азотного бізнесу Group DF. Основним видом діяльності підприємства є виробництво мінеральних азотних добрив.

Приватне акціонерне товариство "АЗОТ" (ПРАТ "АЗОТ") зареєстровано 14.07.1994 р. за адресою: 18028, Черкаська обл., м. Черкаси, вул. Героїв Холодного Яру, буд. 72 (Додаток А).

Організаційна форма: акціонерне товариство

Статутний капітал: 1 056 489 794.50 грн

Засновники: акціонери. Розмір внеску: 1 056 489 794.50 грн, 100%

Власники великих пакетів акцій станом на 1 кв. 2024 р.

PLG UA LIMITED/ПЛГ УА ЛІМІТЕД - 75%

Товариство з обмеженою відповідальністю "Омбридж" - 20%

Кінцеві бенефіціари: Фірташ Дмитро Васильович

Види діяльності:

20.15 Виробництво добрив і азотних сполук

20.16 Виробництво пластмас у первинних формах

20.59 Виробництво іншої хімічної продукції, н.в.і.у.

46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами

46.76 Оптова торгівля іншими проміжними продуктами

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

Для здійснення виробничої діяльності ПРАТ "АЗОТ" має діючу ліцензію на газонебезпечні роботи та роботи у вибухопожежонебезпечних зонах.

Перебуває на обліку в Реєстрі платників податків і в Реєстрі платників єдиного внеску як великий платник податків в Північному міжрегіональному управлінні ДПС по роботі з великими платниками податків.

Податковий борг становить 35 381 062.03 грн. на 28.01.2022 р.

Борг по ЄСВ відсутній.

Платник ПДВ.

Перебуває на обліку в Реєстрі платників акцизного податку з реалізації пального та спирту етилового як продавець пального.

Виробничі потужності проекту «Азот» складають 962,7 тис. тонн аміаку, 970 тис. т. аміачної селітри, 891,6 тис. тонн карбаміду, 1 млн тонн КАС на рік.

Завод має дві установки виробництва аміаку: А-3 (проектна потужність - 1200 т/добу, працюють дві) та А-5 (1700 т/добу). Цехи виробництва карбаміду М-2 (проектна потужність - 1000 т/добу) та М-6 (1000 т/добу). Цех виробництва азотної кислоти М-5 (3240 т/добу, 9 од.). Цех аміачної селітри М-9 (2970 т/добу, працюють 2 гранульовані башти), виробництво КАС (3000 т/добу) та інші структурні підрозділи.

Компанія планує реалізувати проект з виробництва AdBlue, рідкого реагенту для дизельних автомобілів Німецька асоціація автомобільної промисловості (VDA), яка контролює схвалення AdBlue®, провела інспекцію виробництва. Вони перевірили функціонування системи управління якістю, що діє на заводі, всю документацію, всі етапи технологічних процесів, а також

переробку, зберігання, транспортування та управління споживачами продукції. Вони також відправили зразки готової продукції на аналіз до незалежної німецької лабораторії. Якість AdBlue® виробництва "Азоту" високо оцінена експертами, а завдяки сучасному лабораторному обладнанню чистота продукту бездоганна і відповідає стандарту ISO 22241.

AdBlue - це спеціалізована присадка для дизельних двигунів, що використовується для зменшення викидів NO (оксидів азоту) в атмосферу транспортних засобів. Використання реагенту відповідає стандартам EURO6 і спрямоване на зменшення шкідливих викидів. AdBlue є власником торгової марки (Verband der Automobilindustrie e.V. VDA (Німецька асоціація автовиробників)) і гарантує якість своєї продукції у виробничій та роздрібній мережах. Він використовує цю торгову марку, щоб гарантувати якість своєї продукції на виробництві та в роздрібній мережі.

Міжнародна сертифікація дає можливість українським виробникам завоювати значну частку українського ринку, а також вийти на ринок ЄС, де, на думку OSTCHEM, в українського AdBlue є майбутнє.

Перший етап - забезпечення українського ринку високоякісною продукцією вітчизняних виробників. Компанія планує реалізовувати нефасовані реагенти безпосередньо з заводу на оптовий ринок, а також через роздрібні мережі, автосервіси та автозаправні станції. Вже ведуться переговори з кількома АЗС про відкриття власних заправок AdBlue, основними споживачами якого є аграрний сектор, що використовує техніку нового покоління. Продукт також буде доступний у меншій тарі об'ємом 10 та 20 літрів.

На другому етапі продукт буде експортуватися в найближчі до ЄС країни - Литву, Латвію, Румунію, Угорщину та Польщу, а також до найбільших споживачів AdBlue - Німеччини (2,4 млн тонн на рік), Франції (2,1 млн тонн на рік), Італії (1,3 млн тонн на рік) і Туреччини (720 000 тонн на рік). За оцінками Group DF, європейський ринок перевищить 7,2 млн тонн на рік.

У 2022 році український ринок становив 23,4 млн тонн; потенційне зростання українського ринку після введення стандартів EURO-4, EURO-5 і EURO-6 становить понад 250 000 тонн. Наразі "Черкаський Азот" може виробляти достатньо продукції, щоб покрити 80% українського ринку, а за необхідності може збільшити виробництво, щоб покрити все внутрішнє споживання та експортувати на ринок ЄС.

Черкаський Азот буде єдиним виробником AdBlue в Україні, який використовуватиме метод виробництва реагенту безпосередньо з парку карбаміду. Цей метод виробництва реагентів з карбаміду забезпечує дуже високу і стабільну якість при низькій ціні. Інші виробники використовують метод змішування гранульованого карбаміду з водою, що підвищує ризик появи домішок у кінцевому продукті. OSTCHEM зареєстрував торгову марку UKRBLUE, щоб відрізнити свої реагенти AdBlue на українському та європейському ринках.

Виходячи з того, що ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси постраждало від фінансових санкцій, накладених на власника підприємства Дмитра Фірташа, підприємству слід відновити свою репутацію, а саме вести зважену комунікаційну політику, приймати участь у соціальних проектах, долучатись до допомоги ЗСУ.

ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси зосереджено на випуску хімічних речовин. В 2021-2022 рр. підприємство здійснювалося виробництво і реалізацію трьох видів продукції: карбамід (послуги з переробки), аміачна селітра (послуги з переробки) і КАС (послуги з переробки).а в 2023 р. підприємство розширило асортимент своєї продукції, додавши послуги з переробки аміаку.

Асортимент продукції ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси та динаміка її виробництва і реалізації наведена в табл. 2.1-2.3.

Таблиця 2.1

Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції  
ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси за 2023 р.

№ з/п	Види продукції	Обсяг виробництва		
		тонн	тис. грн	%
1	2	3	4	5
1	Аміак (послуги з переробки)	905741,00	1088493,12	32,7
2	Карбамід (послуги з переробки)	575240,29	1031264,41	31
3	Аміачна селітра (послуги з переробки)	513262,70	471087,52	14,1
4	КАС (послуги з переробки)	645150,24	609108,74	18,3

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Структура обсягів виробництва та реалізації основних видів продукції ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси за 2023 р. наведена на рис. 2.7.

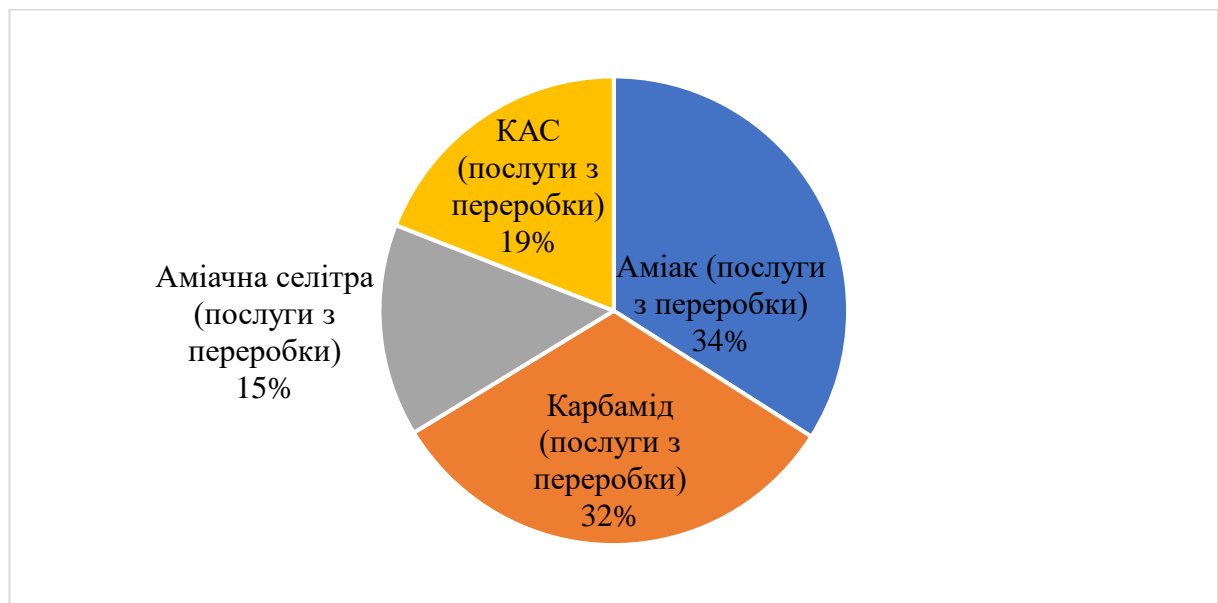


Рис. 2.7. Структура обсягів виробництва та реалізації основних видів продукції ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси за 2023 р.

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Таким чином, у 2023 р. ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси зосередило свою діяльність на чотирьох видах продукції: аміак (послуги з переробки), карбамід (послуги з переробки), аміачна селітра (послуги з переробки) і КАС (послуги з переробки).

Таблиця 2.2

Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції  
ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси за 2022 р.

№ з/п	Види продукції	Обсяг виробництва		
		тонн	тис. грн	%
1	2	3	4	5
1	Карбамід (послуги з переробки)	607657,35	1894118,93	48,1
2	Аміачна селітра (послуги з переробки)	467855,9	896816,89	22,8
3	КАС (послуги з переробки)	504187,82	912937,23	23,2

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Структура обсягів виробництва та реалізації основних видів продукції ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси за 2022 р. наведена на рис. 2.8.

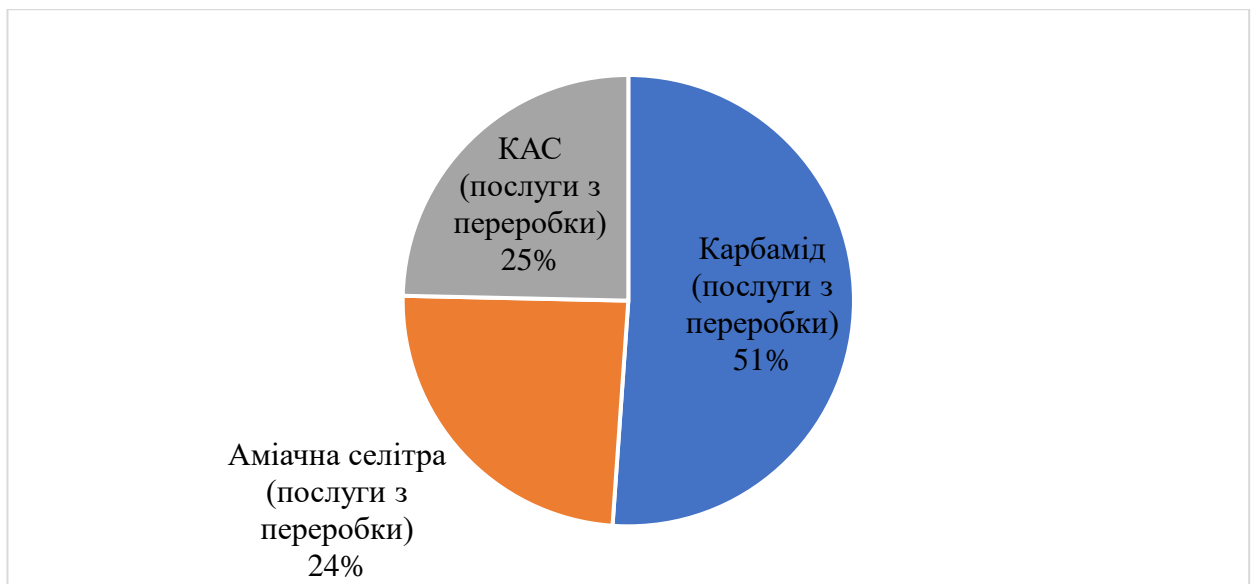


Рис. 2.8. Структура обсягів виробництва та реалізації основних видів продукції ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси за 2022 р.

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Як видно з рис. 2.8, у 2022 р. ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси не виробляло і не реалізовувало аміак (послуги з переробки).

Таблиця 2.3

Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції  
ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси за 2022 р.

№ з/п	Види продукції	Обсяг виробництва		
		тонн	тис. грн	%
1	2	3	4	5
1	Карбамід (послуги з переробки)	446908,2	1722072,86	45,3
2	Аміачна селітра (послуги з переробки)	550831,6	1332732,36	35
3	КАС (послуги з переробки)	264561,2	601103,05	15,8

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Структура обсягів виробництва та реалізації основних видів продукції ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси за 2022 р. наведена на рис. 2.9.

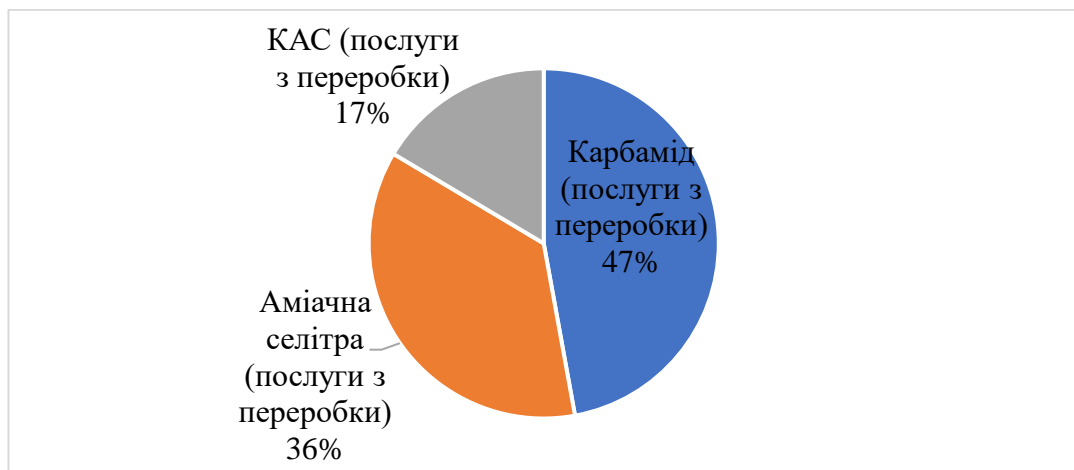


Рис. 2.9. Структура обсягів виробництва та реалізації основних видів продукції ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси за 2022 р.

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Як видно з рис. 2.10, у 2021 р. ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси на виробляло і не реалізовувало аміак (послуги з переробки). На підставі цих відомостей складено життєвий цикл продукції ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси (рис. 4.4).

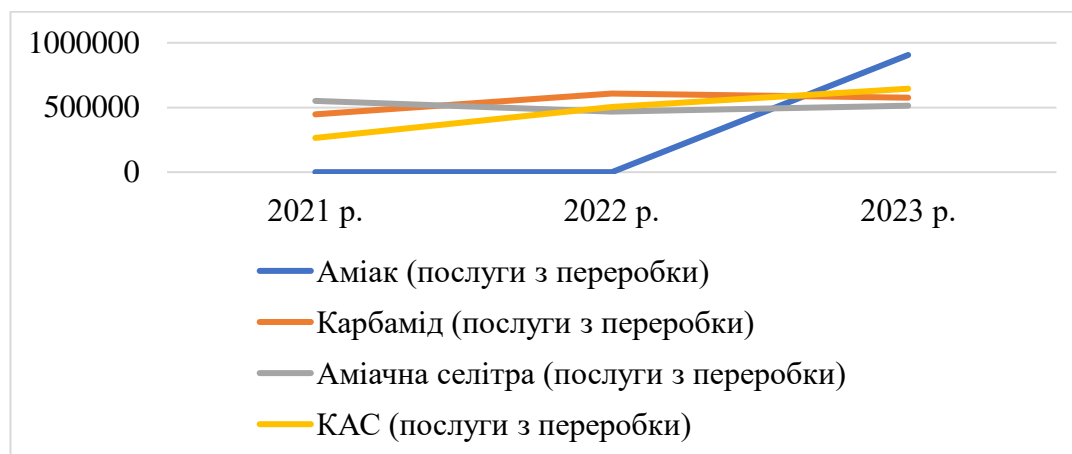


Рис. 2.10. Життєвий цикл продукції ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Як видно з рис. 2.10 аміак проходить стадію зростання, карбамід – спад, аміачна селітра – насичення, КАС – зрілість.

Отже, останніми роками основним видом діяльності ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси було переробка карбаміду, проте у 2023 р. підприємство переорієнтувалося на виробництво аміаку, який став основним видом діяльності. Хоча виробничі потужності підприємства дозволяють виробляти чимало видів продукції, у зв'язку з розв'язаною росією війною на території України, хімічна галузь, і, зокрема, ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси, зазнають тимчасових труднощів для виробництва і реалізації продукції на повну потужність заводу, а саме: не вистачає робочих рук у зв'язку з виїздом громадян за кордон і мобілізацією чоловіків, а також порушені логістичні зв'язки підприємства.

Аналіз складу основних фондів ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси проведено за допомогою табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Аналіз складу основних фондів ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Назва рядка	На початок 2021 р., тис. грн	Структура на 01.01.2021 р., %	На початок 2022 р., тис. грн	Структура на 01.01.2022 р., %	На початок 2023 р., тис. грн	Структура на 01.01.2023 р., %	На початок 2024 р., тис. грн	Структура на 01.01.2024 р., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Нематеріальні активи	30 850	1,1	31 176	1,0	32 617	1,1	30 684	1,0
первісна вартість	55 578	1,9	59 202	1,9	64 325	2,2	66 759	2,1
накопичена амортизація	24 728	0,8	28 026	0,9	31 708	1,1	36 075	1,2
Незавершені капітальні інвестиції	656 286	22,4	708 586	23,0	585 521	19,9	696 073	22,3
Основні засоби	1 037 736	35,4	1 122 675	36,5	1 106 440	37,7	1 177 803	37,8
первісна вартість	7 792 987	266,0	7 993 354	259,9	8 099 564	275,8	8 300 149	266,4
знос	6 755 251	230,5	6 870 679	223,4	6 993 124	238,1	7 122 346	228,6
Інвестиційна нерухомість		0,0	7 967	0,3	7 690	0,3	5 979	0,2
первісна вартість		0,0	15 909	0,5	16 258	0,6	13 174	0,4
знос		0,0	7 942	0,3	8 568	0,3	7 195	0,2
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1 196 276	40,8	1 196 484	38,9	1 196 700	40,7	1 196 845	38,4
Відстрочені податкові активи	8 942	0,3	8 141	0,3	8 184	0,3	8 315	0,3
Всього необоротні активи	2 930 090	100%	3 075 029	100%	2 937 152	100%	3 115 699	100%

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Динаміка складу основних фондів ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси наведена на рис. 2.11.

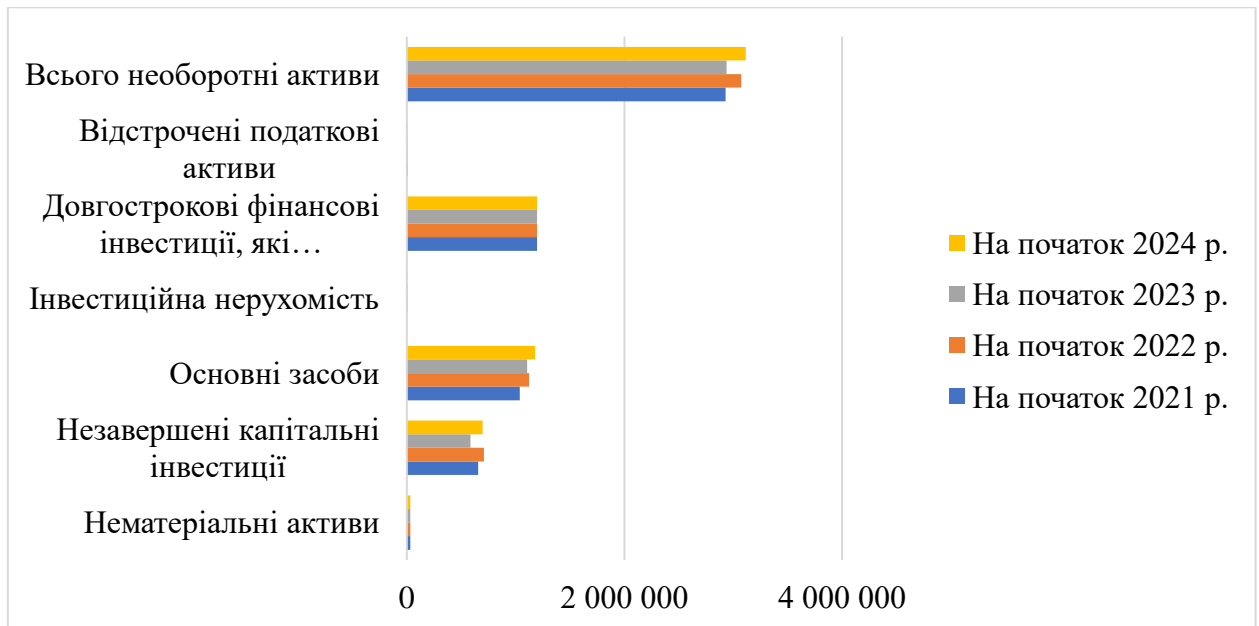


Рис. 2.11. Динаміка складу основних фондів ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Як видно з рис. 2.11, динаміка складу основних фондів ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси має нерівномірну тенденцію: вартість необоротних активів то скорочується, то збільшується. Стабільною з року в рік є сума довгострокових фінансових інвестицій 1,2 млрд. грн., які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств. Основні засоби мають тенденцію до збільшення, що позитивно впливає на роботу підприємства. Їх вартість наближається до вартості довгострокових фінансових інвестицій. Нематеріальні активи, як і відстрочені податкові активи, становлять невелику частину необоротних активів ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси.

Зміни в структурі необоротних активів ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси наведені на рис. 2.12.

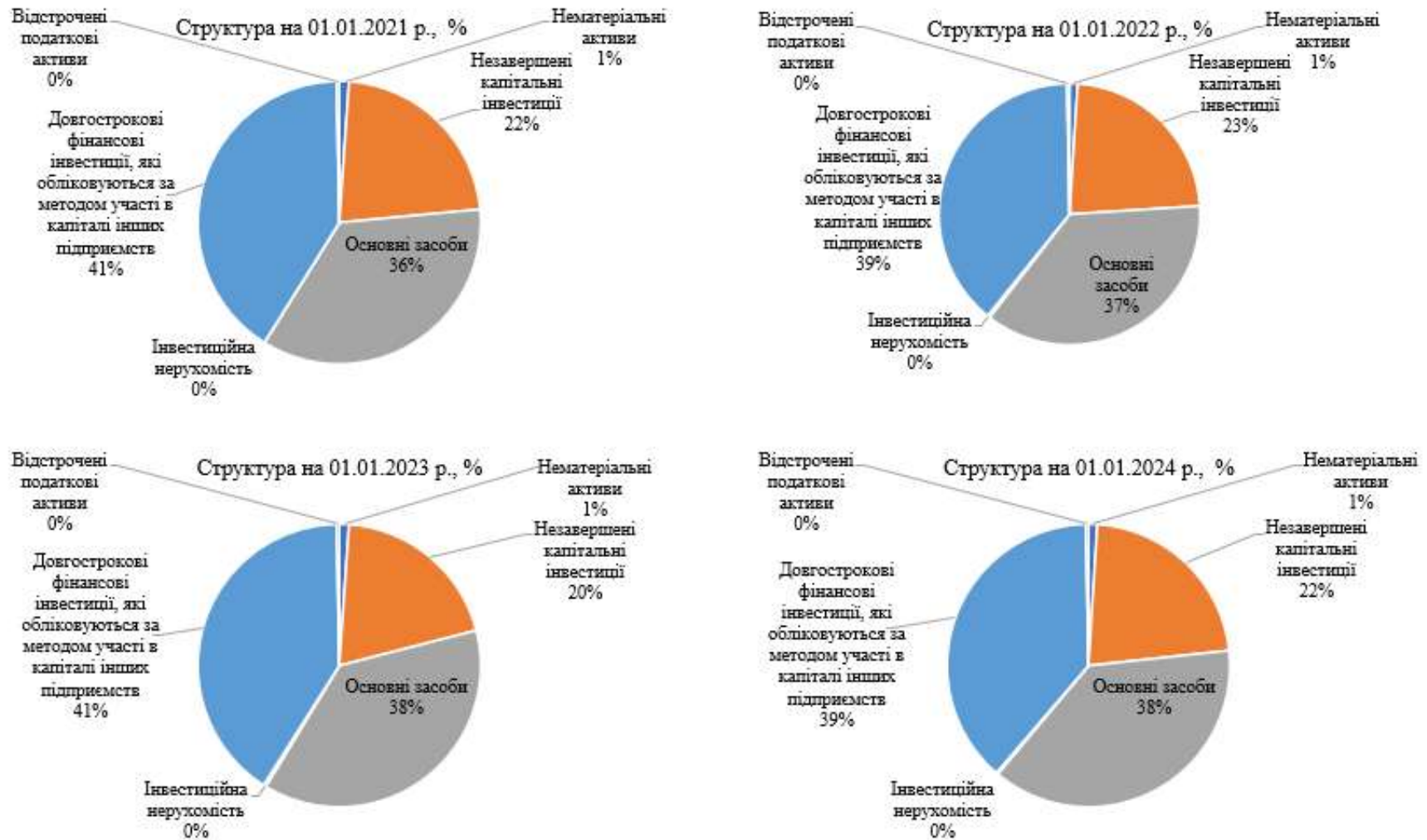


Рис. 2.12. Зміни в структурі необоротних активів ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Як видно з рис. 2.12, структура необоротних активів ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси майже незмінна протягом 4-х років, хоча спостерігається невелика тенденція до збільшення основних фондів.

Аналіз ефективності використання основних засобів ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Аналіз ефективності використання основних засобів ПАТ «АЗОТ»

м. Черкаси

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4
Балансова вартість основних виробничих засобів	7 993 354	8 099 564	8 300 149
Вартість виробленої продукції	3 597 294	3 087 958	4 723 250
Залишкова вартість основних виробничих засобів	1 122 675	1 106 440	1 177 803
Вартість майна підприємства	20 943 683	24 865 504	23 153 570
Сума зносу основних виробничих засобів	6 870 679	6 993 124	7 122 346
Середньооблікова чисельність працівників	2 690	2 574	2 487
Коефіцієнт зносу основних виробничих засобів	0,86	0,86	0,86
Загальний прибуток підприємства	76 153	-7 618 187	3 207 499
Фондомісткість	2,22	2,62	1,76
Фондоозброєність	2971,51	3146,68	3337,41
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	0,05	0,04	0,05
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,14	0,14	0,14
Фондовіддача	0,45	0,38	0,57
Рентабельність ОЗв	0,95	-94,06	38,64

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Отже, не дивлячись на те, що балансова вартість основних виробничих засобів збільшується не надто великими темпами, а коефіцієнт зносу основних засобів становить 86%, однак ефективність використання основних засобів у 2023 р. значно покращилася у порівнянні з минулими роками, а саме: збільшилася фондоозброєність і фондівіддача підприємства, а найголовніше

– значно зросла рентабельність основних засобів. Таким чином, основні засоби на ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси у 2023 р. використовувалися ефективно у порівнянні з минулими роками.

Аналіз структури оборотних активів ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси наведена в табл. 2.6.

Динаміка складу оборотних активів ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси наведена на рис. 2.6.

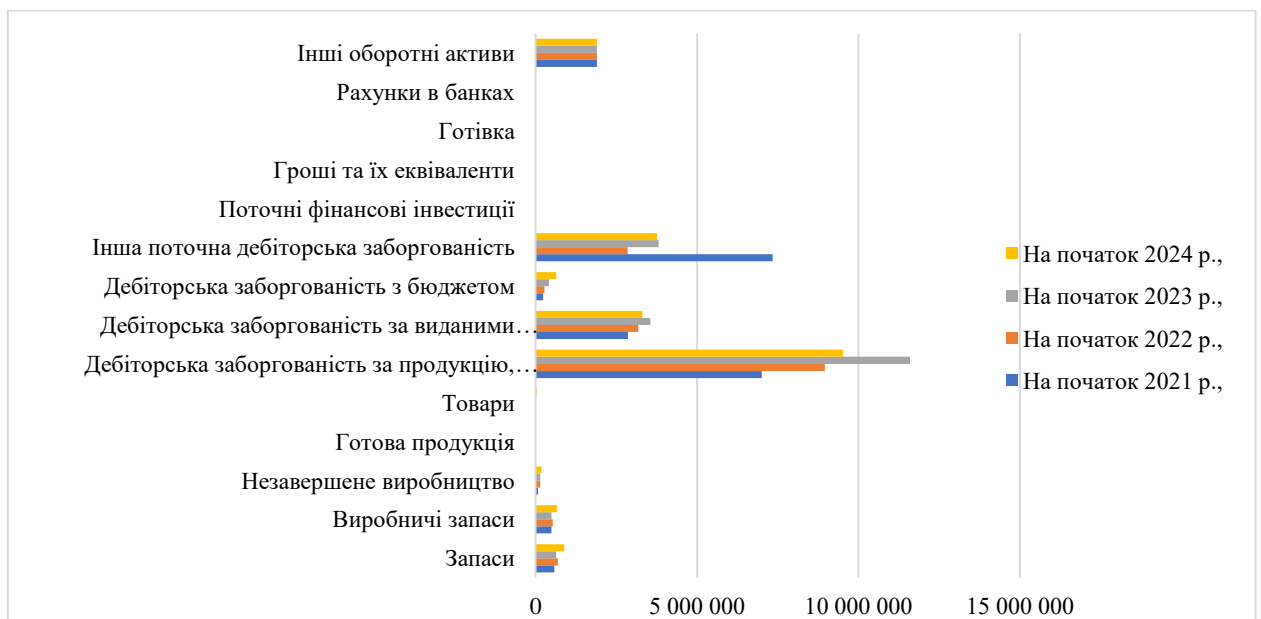


Рис. 2.6. Динаміка складу оборотних активів ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Як видно з табл. 2.7, найбільшу частку оборотних активів становить дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги, за виданими авансами, з бюджетом та інша поточна заборгованість. Дебіторська заборгованість має нерівномірну тенденцію.

Таблиця 2.7

## Аналіз структури оборотних активів ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Назва рядка	На початок 2021 р., тис. грн	Структура на 01.01.2021 р., %	На початок 2022 р., тис. грн	Структура на 01.01.2022 р., %	На початок 2023 р., тис. грн	Структура на 01.01.2023 р., %	На початок 2024 р., тис. грн	Структура на 01.01.2024 р., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Запаси	581 450	2,92	686 688	3,84	644 846	2,94	893 834	4,46
Виробничі запаси	494 829	2,48	532 494	2,98	488 727	2,23	663 609	3,31
Незавершене виробництво	75 032	0,38	142 850	0,80	148 738	0,68	182 844	0,91
Готова продукція	10 377	0,05	10 199	0,06	6 656	0,03	10 051	0,05
Товари	1 212	0,01	1 145	0,01	725	0,00	37 330	0,19
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	7 002 156	35,14	8 962 954	50,16	11 594 532	52,87	9 525 744	47,54
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	2 865 823	14,38	3 180 819	17,80	3 554 463	16,21	3 311 074	16,52
з бюджетом	233 222	1,17	277 435	1,55	415 064	1,89	643 645	3,21
Інша поточна дебіторська заборгованість	7 338 530	36,83	2 856 661	15,99	3 814 016	17,39	3 761 021	18,77
Поточні фінансові інвестиції	2 558	0,01	2 474	0,01	3 324	0,02	3 461	0,02
Гроші та їх еквіваленти	17	0,00	51	0,00	535	0,00	729	0,00
Готівка	2	0,00	2	0,00	2	0,00	5	0,00
Рахунки в банках	15	0,00	49	0,00	533	0,00	724	0,00
Інші оборотні активи	1 901 572	9,54	1 901 572	0,11	1 901 572	8,67	1 898 363	9,47
Всього оборотні активи	19 925 328	100%	17 868 654	100%	21 928 352	100%	20 037 871	100%

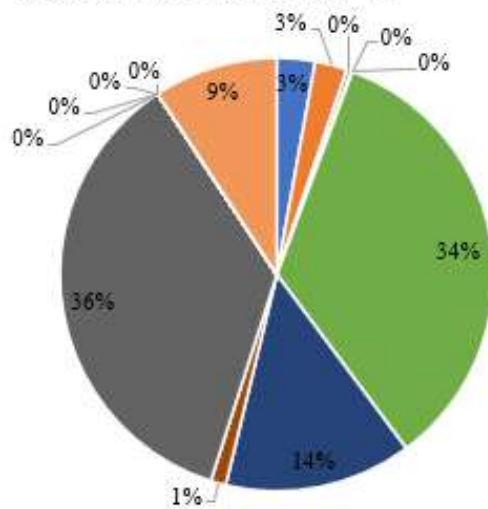
Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Так, наприклад, дебіторська заборгованість за продукцію, товари і послуги на початок 2023 р. сягнула піку за останні роки, але вже до кінця року її рівень був знижений. Матеріальні і фінансові активи, як-то: товари, готова продукція, незавершене виробництво, запаси, виробничі запаси, рахунки в банках, готівка, гроші та їх еквіваленти і поточні фінансові інвестиції становлять невелику частку в оборотних активах ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси.

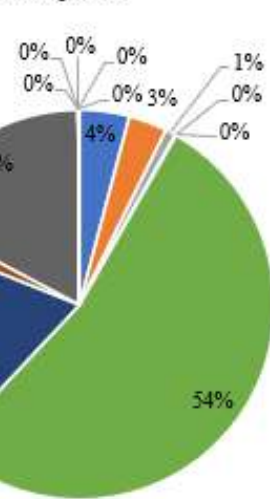
Зміни в структурі оборотних активів ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси наведені на рис. 2.13.

Як видно з рис. 2.13, в структурі оборотних активів ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси теж відбуваються зміни, однак частка дебіторської заборгованості за продукцію, товари і послуги майже завжди є найбільшою. До трійки найбільших часток за всі досліджувані роки входять: дебіторська заборгованість за продукцію, товари і послуги, дебіторська заборгованість за виданими авансами та інша дебіторська заборгованість.

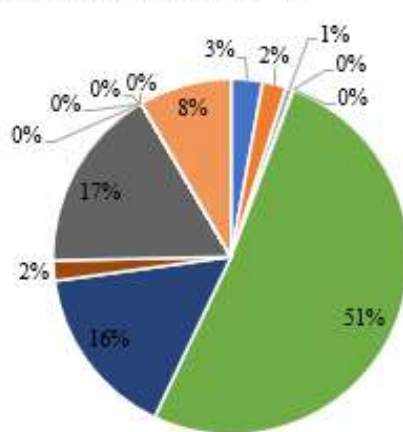
Структура на 01.01.2021 р., %



Структура на 01.01.2022 р., %



Структура на 01.01.2023 р., %



Структура на 01.01.2024 р., %

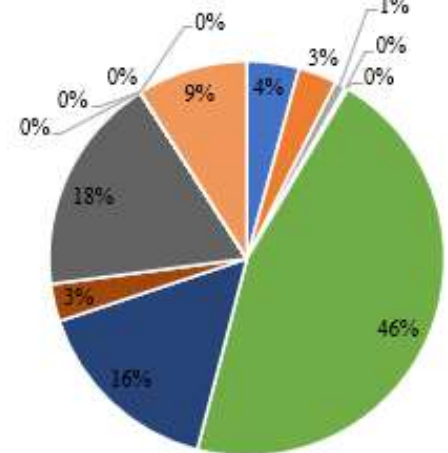


Рис. 2.13. Зміни в структурі оборотних активів ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Аналіз ефективності використання оборотних активів ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз ефективності використання оборотних активів ПАТ «АЗОТ»  
м. Черкаси

Назва коефіцієнта	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4
Обсяг товарообігу	3 597 294	3 087 958	4 723 250
Одноденний товарообіг	9992	8578	13120
Середня величина оборотних активів	18896991	19898503	20983112
Чистий прибуток	3 207 499	-7618187	76 153
Коефіцієнт оборотності (Коб)	0,19	0,16	0,23
Тривалість одного обороту в днях (Тод)	1891	2320	1599
Коефіцієнт закріплення (завантаження) оборотних коштів (Кз)	5,25	6,44	4,44
Рентабельність оборотних активів (Роа)	0,17	-0,38	0,00

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Таким чином, аналіз ефективності використання оборотних активів ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси показав, що оборотні активи використовуються підприємством неефективно, оскільки рентабельність їх відсутня. Однак, збільшення коефіцієнту оборотності та зменшення тривалості одного обороту дає надію на поліпшення ситуації з оборотними активами в майбутньому. На користь цієї версії свідчить і зниження коефіцієнту закріплення (завантаження) оборотних коштів.

Аналіз трудових показників ПАТ "Азот" у м. Черкаси наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

## Аналіз трудових показників ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Назва коефіцієнта	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4
Середньооблікова чисельність працівників	2 690	2 574	2 487
Обсяг виробництва	3 597 294	3 087 958	4 723 250
Чистий прибуток	3 207 499	-7618187	76 153
Залишкова вартість основних виробничих засобів	1 122 675	1 106 440	1 177 803
Витрати на оплату праці	540 968	521 856	630 921
Соціальні виплати	115 947	111 481	133 494
Загальні витрати на персонал	656 915	633 337	764 415
Собівартість реалізованої продукції	3 306 312	2 978 412	4 075 270
Частка витрат на персонал у загальних витратах виробництва	19,9	21,3	18,8
Середньомісячна зарплата одного працівника	16,759	16,895	21,141
Рентабельність персоналу	4,9	-12,0	0,1

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Таким чином, аналіз трудових показників ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси показав, що на підприємстві з кожним роком зменшується кількість працівників, що є сумною тенденцією як для підприємства, так і для самих працівників. Можливо це пов'язано з веденням бойових дій на території нашої держави, мобілізацією та виїздом громадян з країни. Середньомісячна зарплата працівників щороку зростає, але це не рятує ситуацію. Позитивним моментом є те, що йде скорочення частки витрат на персонал у загальних витратах виробництва. Однак рентабельності персоналу не спостерігається. Звідси висновок: використання персоналу на підприємстві неефективне.

Однак, ПАТ "Азот" у м. Черкаси о підходить серйозно до кадрової політики, яка включає: підготовку та перепідготовку робітників; підвищення кваліфікації робітників, посадових осіб та спеціалістів; проведення навчання з охорони праці.

Аналіз витрат на виробництво та реалізацію продукції ПАТ "Азот" у м. Черкаси наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз витрат на виробництво та реалізацію продукції ПАТ "Азот" у  
м. Черкаси

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3 306 312	2 978 412	4 075 270
-Питома вага, %	76,1	26,5	59,9
-Відхилення структури від попереднього року, %	х	-49,6	33,4
Адміністративні витрати, тис. грн.	285 980	346 613	386 658
-Питома вага, %	6,6	3,1	5,7
-Відхилення структури від попереднього року, %	х	-3,5	2,6
Витрати на збут, тис. грн.	99 787	123 907	126 082
-Питома вага, %	2,3	1,1	1,9
-Відхилення структури від попереднього року, %	х	-1,2	0,8
Інші операційні витрати, тис. грн.	547 868	7 206 275	1 716 086
-Питома вага, %	12,6	64,2	25,2
-Відхилення структури від попереднього року, %	х	51,6	-39,0
Фінансові витрати, тис. грн.	99 708	565 499	490 349
Інші витрати, тис. грн.	2 416	3 988	3 703
-Питома вага, %	0,1	0,0	0,1
-Відхилення структури від попереднього року, %	х	0,0	0,0
Витрати разом	4 342 071	11 224 694	6 798 148

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Отже, аналіз витрат на виробництво та реалізацію продукції ПАТ "Азот" у м. Черкаси показав, що у витратах на виробництво та реалізацію продукції левову частку витрат займає собівартість продукції. Другою за ваговим коефіцієнтом витрат стоять інші операційні витрати. Решта витрат мають невеликі значення часток у структурі витрат підприємства. Можна розглядати витрати у розрізі окремих елементів, аналіз яких наведено в табл. 2.11.

Отже, в структурі витрат ПАТ "Азот" у м. Черкаси у розрізі окремих елементів спостерігаються значні коливання. Це візуально помітно на рис. 2.14.

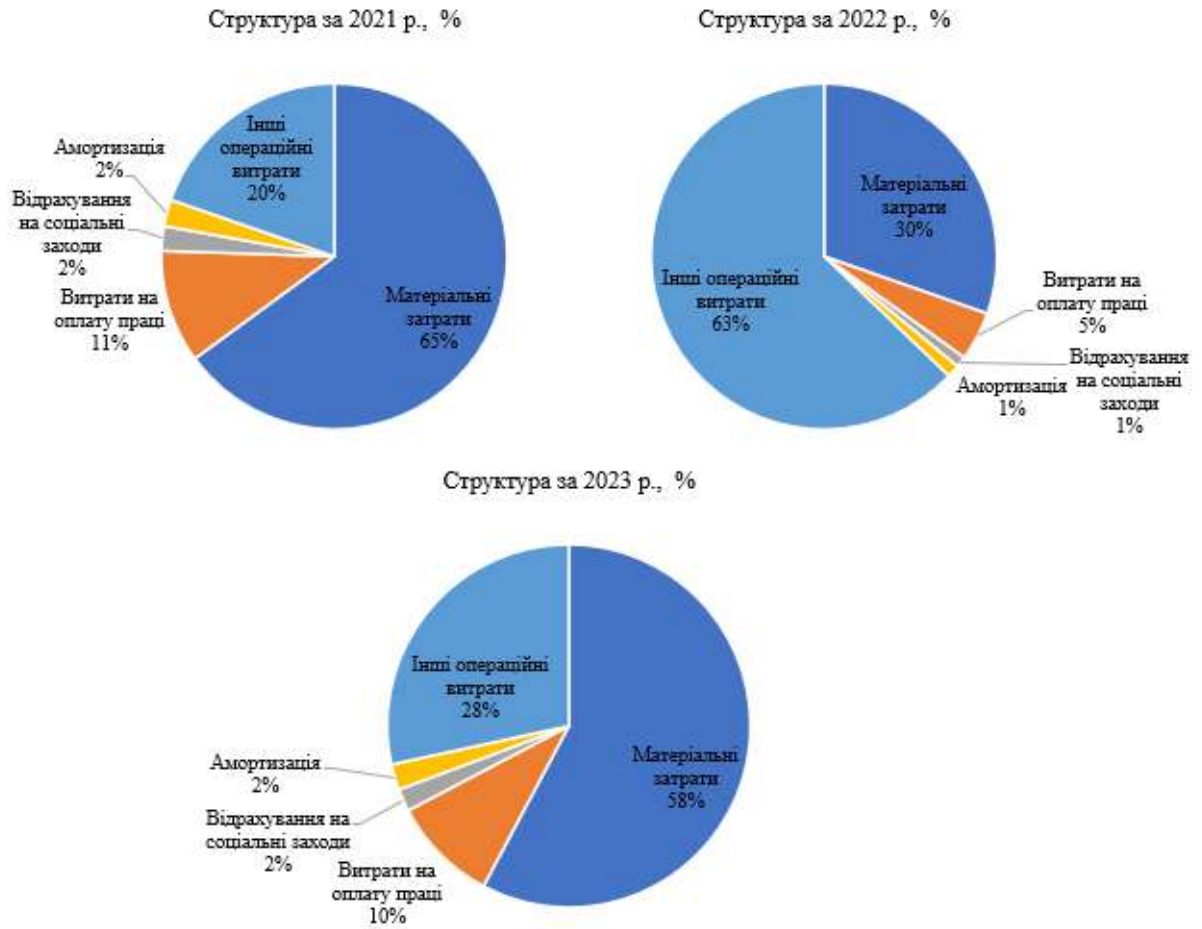


Рис. 2.14. Зміни в структурі витрат ПАТ "Азот" у м. Черкаси у розрізі окремих елементів

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Зміни в структурі витрат ПАТ "Азот" у м. Черкаси у розрізі окремих елементів спостерігаються майже по всіх статтях, при цьому коливання дуже істотні.

Таблиця 2.11

## Аналіз витрат у розрізі окремих елементів ПАТ "Азот" у м. Черкаси

Показник	2021 р.	Структура за 2021 р., %	2022 р.	Структура за 2022 р., %	2023 р.	Структура за 2023 р., %
1	2	3	3	4	5	6
Матеріальні затрати	3 329 651	65,0	3 425 431	30,4	3 821 626	57,8
Витрати на оплату праці	540 968	10,6	521 856	4,6	630 921	9,5
Відрахування на соціальні заходи	115 947	2,3	111 481	1,0	133 494	2,0
Амортизація	130 469	2,5	131 179	1,2	149 591	2,3
Інші операційні витрати	1 007 430	19,7	7 091 693	62,9	1 879 246	28,4
Разом	5 124 465	100	11 281 640	100	6 614 878	100

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Аналіз фінансових результатів є найпоказовішим результатом діяльності підприємства.

Аналіз фінансових результатів ПАТ "Азот" у м. Черкаси наведено в табл. 2.12.

Аналіз фінансових результатів ПАТ "Азот" у м. Черкаси показав, що останні два роки підприємство отримує від операційної діяльності збитки. У 2023 р. ці збитки вдалося покрити інших фінансових доходів. Загалом висока собівартість продукції не дає змогу підприємству отримувати належний прибуток, тому підприємство вимушене шукати інші форми доходу, що підприємство не збанкрутувало.

Таблиця 2.12

## Аналіз фінансових результатів ПАТ "Азот" у м. Черкаси

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021, тис. грн.	2022/2021, %	2023/2022, тис. грн.	2023/2022, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 597 294	3 087 958	4 723 250	-509 336	85,8	1 635 292	153,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 306 312	2 978 412	4 075 270	-327 900	90,1	1 096 858	136,8
Валовий: прибуток	290 982	109 546	647 980	-181 436	37,6	538 434	591,5
Інші операційні доходи	735 611	110 853	115 726	-624 758	15,1	4 873	104,4
Адміністративні витрати	285 980	346 613	386 658	60 633	121,2	40 045	111,6
Витрати на збут	99 787	123 907	126 082	24 120	124,2	2 175	101,8
Інші операційні витрати	547 868	7 206 275	1 716 086	6 658 407	1315,3	-5 490 189	23,8
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	92 958			-92 958	0,0	0	
збиток		7 456 396	1 465 120	7 456 396		-5 991 276	19,6
Інші фінансові доходи	84 385	405 103	5 163 205	320 718	480,1	4 758 102	1274,5
Інші доходи	1 735	2 549	3 335	814	146,9	786	130,8
Фінансові витрати	99 708	565 499	490 349	465 791	567,2	-75 150	86,7
Інші витрати	2 416	3 988	3 703	1 572	165,1	-285	92,9
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	76 954		3 207 368	-76 954	0,0	3 207 368	
збиток		7 618 231		7 618 231		-7 618 231	0,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-801	44	131	845	-5,5	87	297,7
Чистий фінансовий результат: прибуток	76 153		3 207 499	-76 153	0,0	3 207 499	
збиток		7 618 187		7 618 187		-7 618 187	0,0

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

ПАТ «АЗОТ» є одним з найбільших вітчизняних виробників мінеральних добрив, карбаміду, іонообмінних смол, аміачної селітри і займає 36% внутрішнього ринку.

Було проведено SWOT-аналіз, щоб визначити ринкові можливості, загрози, слабкі та сильні сторони. Результати цього аналізу представлені у вигляді таблиці (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

## SWOT-аналіз ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси

Складові зовнішнього середовища	Складові SWOT-аналізу			
	сильні сторони	слабкі сторони	можливості	погрози
1	2	3	4	5
Економічна	Підприємство є суб'єктом природних монополій по товарній групі «Централізоване водовідведення», встановлює неконкурентні умови діяльності	Економічні кризи спричиняють негативний вплив на економічний розвиток підприємства	Монопольне становище на ринку гарантує високі прибутки підприємству	Недостатність фінансових ресурсів обмежує здатність підприємства фінансувати проекти та забезпечувати послуги для працівників
Політична	Співпраця з органами влади	Збройна агресія РФ проти України спричинила негативні впливи у всіх сферах	Відкриває нові можливості для розвитку підприємства	Збройна агресія РФ проти України призвела до значних втрат (фінансових, матеріальних, людських ресурсів) та зниження економічної активності підприємства
Демографічна	Наявність програм соціального розвитку підвищує якість життя та соціальний захист працівників	Масовий відтік населення через війну та економічні проблеми	Забезпечення доступу до додаткових ресурсів і досвіду	Скорочення робочої сили

Культурна	На підприємстві розроблено етичний кодекс, який встановлює	Час від часу виникають внутрішні конфлікти та розбіжності	Встановлення чітких правил поведінки майже унеможлиблює	Конфлікти призводять до зупинення проектів, а також
	єдині норми поведінки працівників	між різними групами працівників	виникнення як внутрішніх, так і зовнішніх конфліктів	розділення ресурсів та недовіри
Технологічна	Впровадження нових технологій і інновацій	Політичні турбуленції на рівні держави призводять до невизначеності у прийнятті рішень та важкостей у виконанні стратегічних розвиткових планів	Покращення ефективності роботи підприємства	Зменшення інвестицій
Правова	Здійснення діяльності на підставі чинного законодавства і придбаних належно оформлених ліцензій. Здобуття міжнародної сертифікації відкриває можливості для українського виробника для освоєння суттєвої частки українського ринку, а також виходу на ринки ЄС	Часті зміни податкового законодавства	Здійснення легітимної діяльності підприємства	Неможливість довгострокового планування діяльності підприємства

Джерело: [31].

Загалом, можна сказати, що за останні два десятиліття розмір хімічної промисловості України (з урахуванням інфляції) значно скоротився, а в її виробничому та експортному потенціалі відбулися структурні зміни різного спрямування та характеру.

Аналіз конкурентних сил по теорії М. Портера найзручніше проводити за допомогою таблиць, оцінюючи кожний параметр в балах, що відображає низьку, середню або високу ступінь загрози для компанії [12].

Для оцінки рівня загрози достатньо заповнити п'ять таблиць даного прикладу. У кожній таблиці наведені параметри для оцінки конкуренції. Оцінка параметрів проводиться за 3-х бальною шкалою.

Для того, щоб оцінити вплив кожної конкурентної сили з моделі аналізу конкуренції М. Портера достатньо вибрати одне з трьох тверджень в таблиці і проставити відповідний бал від 1 до 3. Проставлені бали підсумовуються в кінці кожної таблиці і надається розшифровка їх значень.

Перший крок - оцінка конкурентоспроможності товару підприємства і рівня конкуренції на ринку. М. Портер у своїй моделі конкурентних сил описує 3 параметра, які повинні враховуватися при аналізі конкуренції на ринку:

- рівень загрози з боку товарів-субститутів (або товарів-замінників) (табл. 2.13);

- рівень внутрішньогалузевої конкуренції за такими параметрами: кількість гравців, темп зростання ринку, рівень диференціації продукту на ринку, обмеження в підвищенні цін (табл. 2.14);

- загроза появи нових гравців, здатних спричинити перерозподіл ринку.

Таблиця 2.14

## Оцінка загрози з боку товарів-замінників

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Товари-замінники «ціна-якість»	існують і займають значну частку на ринку	існують, але тільки увійшли на ринок і їх частка є незначною	не існує
Підсумковий бал			
1 бал	низький рівень загрози зі сторони товарів-замінників		
2 бали	середній рівень загрози зі сторони товарів-замінників		
3 бали	високий рівень загрози зі сторони товарів-замінників		

Отже, оцінюючи загрози з боку товарів-замінників, можна вважати, що існує середній рівень загрози зі сторони товарів-замінників.

Таблиця 2.15

## Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції

Параметри оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Кількість гравців	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості ринку (3-10)	Невелика кількість гравців (1-3)
		2	
Темп росту ринка	Стагнація чи скорочення	Сповільнення, але зростання	Високий
	3		
Рівень диференціації продукту на ринку	Компанії продають на ринку стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється за додатковими перевагами	Продукти компаній суттєво різняться між собою
	3		
Обмеження у підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості у підвищенні цін	Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат та підвищення прибутку
		2	
Підсумковий бал	10		
4 бали	низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Отже, оцінюючи рівень внутрішньогалузевої конкуренції, ми прийшли до висновку, що рівень внутрішньогалузевої конкуренції – високий.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПАТ «АЗОТ»

### М. ЧЕРКАСИ НА РИНКАХ ЄС

#### 3.1. Перспективні напрями розвитку українського експорту до ЄС

Україна має значний потенціал для збільшення експорту мінеральних добрив до ЄС. Цей сектор є важливою складовою української економіки, а європейський ринок пропонує великі можливості для розвитку. Однак, для успішного просування на цей ринок необхідно враховувати ряд факторів та долати певні виклики [29].

Переваги українського експорту до ЄС:

- якісні ресурси: Україна має великі запаси мінеральної сировини, що дозволяє виробляти високоякісні добрива;
- конкурентні ціни: за рахунок власної сировинної бази українські добрива можуть бути більш конкурентоспроможними за ціною;
- попит на органічні добрива: європейські споживачі все більше звертають увагу на органічні продукти, а деякі українські виробники вже пропонують такі добрива.

Перспективні напрями розвитку:

- 1) Спеціалізація на нішевих продуктах:
  - органічні добрива: попит на органічні продукти в ЄС постійно зростає. Українські виробники можуть задовольнити цю потребу, пропонуючи сертифіковані органічні добрива;
  - добрива зі зниженим вмістом хлору: такі добрива особливо потрібні для вирощування певних культур, наприклад, картоплі та тютюну;
  - добрива зі спеціальними добавками: додавання мікроелементів, стимуляторів росту може підвищити ефективність добрив та зробити їх більш привабливими для споживачів.

## 2) Співпраця з європейськими компаніями:

- спільні виробництва: створення спільних підприємств з європейськими компаніями дозволить отримати доступ до нових технологій та розширити географію продажів;

- приватні лейбли: виробництво добрив під приватними лейблами європейських компаній може бути вигідним для українських виробників.

## 3) Маркетинг та просування бренду:

- участь у виставках: представлення українських добрив на міжнародних виставках дозволить знайти нових клієнтів та партнерів;

- створення потужного бренду: інвестування в розвиток бренду допоможе виділитися на конкурентному ринку;

- цифровий маркетинг: використання цифрових інструментів для просування продукції та взаємодії з потенційними клієнтами.

## 4) Логістика та митне оформлення:

- оптимізація логістичних ланцюгів: співпраця з логістичними компаніями для забезпечення своєчасного та ефективного доставки продукції;

- спрощення митних процедур: використання електронних документів та спрощення митних формальностей.

## 5) Виклики та шляхи їх подолання:

- високі стандарти якості: необхідність дотримання європейських стандартів якості та безпеки;

- шлях подолання: впровадження систем управління якістю, сертифікація продукції;

- конкуренція: велика кількість виробників мінеральних добрив на європейському ринку;

- шлях подолання: диференціація продукції, фокусування на нішевих сегментах;

- логістичні витрати: високі витрати на транспортування продукції;

- шлях подолання: оптимізація логістичних маршрутів, співпраця з транспортними компаніями.

Отже, українські мінеральні добрива мають значний потенціал на європейському ринку. Для успішного розвитку експорту необхідно зосередитися на якості продукції, інноваціях, маркетингу та співпраці з європейськими партнерами.

### **3.2. Стратегії досягнення конкурентних переваг ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси на ринках ЄС**

ПАТ "Азот" має значний потенціал для успішного виходу та закріплення на ринках ЄС. Для досягнення цього необхідно розробити та впровадити комплекс заходів, спрямованих на формування конкурентних переваг.

Сильні сторони ПАТ "Азот":

- значні виробничі потужності: завод має одну з найбільших в Україні виробничих потужностей з виробництва азотних добрив, що дозволяє забезпечувати стабільні поставки великих обсягів продукції;

- досвід експорту: компанія має досвід експорту продукції на різні ринки, що дозволяє адаптуватися до вимог міжнародної торгівлі;

- географічне розташування: розташування заводу в центральній частині України забезпечує зручну логістику для поставок продукції на європейські ринки;

- сильна інженерна база: наявність власної інженерної служби дозволяє здійснювати модернізацію виробництва та розробляти нові види продукції.

Для досягнення успіху на європейському ринку ПАТ "Азот" має зосередитися на таких конкурентних перевагах:

1) Якість продукції:

- суворе дотримання стандартів: впровадження та підтвердження відповідності міжнародним стандартам якості (ISO 9001, ISO 14001);

- розширення асортименту: розробка нових видів добрив, що відповідають специфічним потребам європейських аграріїв;

- лабораторний контроль: посилення лабораторного контролю якості продукції на всіх етапах виробництва.

## 2) Цінова конкурентоспроможність:

- оптимізація виробничих процесів: пошук шляхів зниження собівартості продукції без шкоди для якості;

- ефективна логістика: оптимізація логістичних схем, використання сучасних транспортних засобів;

- гнучка цінова політика: розробка динамічної системи ціноутворення з урахуванням кон'юнктури ринку.

## 3) Сервіс та маркетинг:

- індивідуальний підхід до клієнтів: надання клієнтам комплексного сервісу, включаючи консультації з питань застосування добрив;

- активна маркетингова кампанія: проведення рекламних кампаній, участь у виставках, організація семінарів для аграріїв;

- створення сильного бренду: формування позитивного іміджу компанії як надійного постачальника високоякісних добрив.

## 4) Екологічність виробництва:

- впровадження екологічних технологій: зменшення негативного впливу виробництва на довкілля;

- отримання екологічних сертифікатів: підтвердження відповідності виробництва екологічним стандартам.

## Стратегії досягнення конкурентних переваг:

- партнерство з європейськими компаніями: створення спільних підприємств, дистриб'юторських мереж, участь у міжнародних проектах;

- інвестування у дослідження та розробки: створення власної науково-дослідної бази, співпраця з науковими установами;

- підтримка держави: активне використання державних програм підтримки експорту, участь у міжнародних виставках;

- будівництво логістичної інфраструктури: створення власних складів, терміналів, забезпечення безперебійної доставки продукції до споживачів.

Виклики та ризики:

- конкуренція з європейськими виробниками: необхідність постійно адаптуватися до змін на ринку та пропонувати більш конкурентоспроможну продукцію;

- зміни в законодавстві: постійне відстеження змін у законодавстві ЄС та своєчасна адаптація до нових вимог;

- флуктуації цін на сировину: необхідність розробки ефективних механізмів хеджування ризиків, пов'язаних зі зміною цін на сировину;

- геополітичні ризики: вплив геополітичної ситуації на експорт продукції.

Отже, для досягнення успіху на європейському ринку ПАТ "Азот" необхідно постійно працювати над підвищенням якості продукції, розширенням асортименту, вдосконаленням сервісу та маркетингу. Важливим фактором є також партнерство з європейськими компаніями та підтримка держави. Реалізація зазначених стратегій дозволить компанії не тільки утриматися на європейському ринку, але й зайняти в ньому лідируючі позиції.

Українські мінеральні добрива мають значний потенціал на європейському ринку. Для успішного розвитку експорту необхідно зосередитися на якості продукції, інноваціях, маркетингу та співпраці з європейськими партнерами.

Для досягнення успіху на європейському ринку ПАТ "Азот" необхідно постійно працювати над підвищенням якості продукції, розширенням асортименту, вдосконаленням сервісу та маркетингу. Важливим фактором є також партнерство з європейськими компаніями та підтримка держави. Реалізація зазначених стратегій дозволить компанії не тільки утриматися на європейському ринку, але й зайняти в ньому лідируючі позиції.

## ВИСНОВКИ

Незважаючи на різноманітність підходів до конкурентної переваги в науковій літературі, можна зробити висновок, що не лише зовнішні фактори визначають успіх і прибутковість компанії, але й внутрішні фактори також відіграють важливу роль. Таким чином, бачення, засноване на ресурсах, слід оцінювати як структурну та детальну концепцію, що пояснює, як і чому можна зберегти отриману перевагу шляхом постійного вдосконалення ресурсів, можливостей і компетенції організації.

Можна отримати економічну перевагу, виробляючи товари чи послуги за нижчою ціною, ніж у конкурентів, диференціаційну перевагу, пропонуючи унікальні, диференційовані функції порівняно з конкурентами, і цілеспрямовану перевагу, зосередившись на конкретному сегменті ринку чи ніші зі спеціалізованими продуктами чи послугами.

Методи дослідження – це інструменти, які ми використовуємо для пізнання світу, вирішення проблем та розвитку знань. Кожен з розглянутих нами методів (аналіз, синтез, порівняння, оцінка, прогнозування, моделювання) має свою специфіку та застосовується в різних сферах діяльності. Однак, всі вони об'єднані спільною метою – отримання достовірних знань про явища та процеси, що нас оточують. Ці методи не існують ізольовано, а взаємодіють між собою, доповнюючи один одного. Методи дослідження – це інструментарій науковця, який дозволяє йому досліджувати світ, виявляти закономірності, робити висновки та створювати нові знання. Застосування різних методів дослідження в комплексі забезпечує більш повне і об'єктивне пізнання дійсності.

Єдиний ринок є одним із найбільших досягнень Європейського Союзу. Єдиний ринок значно прогресував за останні 30 років і утвердив ЄС як глобального економічного гравця. Єдиний ринок зараз є домом для 24 мільйонів компаній, а 15% світової торгівлі товарами припадає на ЄС.

Хімічна промисловість є важливою частиною світової економіки. Він перетворює сировину на широкий спектр продуктів, які є ключовими для

сучасного життя, і генерує річний дохід майже 5,7 трильйонів доларів США у всьому світі. За доходами хімічна промисловість Європи поступається лише Азії. Незважаючи на зменшення участі в останньому десятилітті - через посилення конкуренції з боку ринків, що розвиваються, і зростання вартості енергії в регіоні - у 2022 році на Європу припадало 22,2 відсотка світових продажів хімікатів.

Виробництво промислових хімікатів було в основному зосереджено в Західній Європі. Наслідки російської війни проти України, слабкий попит, висока вартість енергоресурсів, зростання процентних ставок та інфляція продовжують впливати на європейську хімічну промисловість. У 2022 році Європа була другою за величиною виробник хімічних речовин у всьому світі.

Європейський ринок добрив фрагментований, п'ять найбільших компаній займають 34,76%. Основними гравцями на цьому ринку є CF Industries Holdings, Inc., EuroChem Group, ICL Group Ltd, OCI NV і Yara International ASA. Інші важливі компанії включають Grupa Azoty SA (Compo Expert), Haifa Group, Petrokemija DD Fertilizer Factory, Sociedad Quimica y Minera de Chile SA.

ПАТ «Черкаський Азот» (м. Черкаси, Україна) — одне з найбільших хімічних підприємств України, з 2011 року входить до складу азотного бізнесу Group DF. Основним видом діяльності підприємства є виробництво мінеральних азотних добрив. У 2023 р. ПАТ «АЗОТ» м. Черкаси зосередило свою діяльність на чотирьох видах продукції: аміак (послуги з переробки), карбамід (послуги з переробки), аміачна селітра (послуги з переробки) і КАС (послуги з переробки). Аналіз фінансових результатів ПАТ "Азот" у м. Черкаси показав, що останні два роки підприємство отримує від операційної діяльності збитки. У 2023 р. ці збитки вдалося покрити інших фінансових доходів. Загалом висока собівартість продукції не дає змогу підприємству отримувати належний прибуток, тому підприємство вимушене шукати інші форми доходу, що підприємство не збанкрутувало.

Було проведено SWOT-аналіз, щоб визначити ринкові можливості, загрози, слабкі та сильні сторони. За останні два десятиліття розмір хімічної

промисловості України (з урахуванням інфляції) значно скоротився, а в її виробничому та експортному потенціалі відбулися структурні зміни різного спрямування та характеру.

Оцінюючи загрози з боку товарів-замінників, можна вважати, що існує середній рівень загрози зі сторони товарів-замінників. Оцінюючи рівень внутрішньогалузевої конкуренції, ми прийшли до висновку, що рівень внутрішньогалузевої конкуренції – високий.

Українські мінеральні добрива мають значний потенціал на європейському ринку. Для успішного розвитку експорту необхідно зосередитися на якості продукції, інноваціях, маркетингу та співпраці з європейськими партнерами.

Для досягнення успіху на європейському ринку ПАТ "Азот" необхідно постійно працювати над підвищенням якості продукції, розширенням асортименту, вдосконаленням сервісу та маркетингу. Важливим фактором є також партнерство з європейськими компаніями та підтримка держави. Реалізація зазначених стратегій дозволить компанії не тільки утриматися на європейському ринку, але й зайняти в ньому лідируючі позиції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: конспект лекцій. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 180 с.
2. Артеменко Л.П., Петрук Ю.В. Особливості стратегічного планування підприємства в кризових умовах. Економічний вісник НТУУ "КПІ". №22, 2022 <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260143> (дата звернення: 30.04.2024)
3. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 714. С. 174–179.
4. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 7. С. 41–42.
5. Бобій І.В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств: теорія, методи, практика: монографія. Хмельницький: Поліграфіст-3, 2018. 343 с.
6. Болабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2019. 448 с.
7. Бондаренко С.М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Технології та дизайн. 2014. № 2(11). С.23-35.
8. Боришкевич І.І. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2017. Вип. 12. Т. 1. С. 6—11.

9. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ : Центр Навчальної літератури, 2021. 400 с.
10. Всупереч обставинам: Як український бізнес процвітає під час війни. Payoneer. 2023.URL: <https://www1.payoneer.com/ua/resources/defying-the-odds-how-ukrainian-businesses-thrive-during-war/> (дата звернення: 18.04.2024).
11. Гончарук Т.І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду. Вісник Української академії банківської справи. 2016. № 2. С. 3–10.
12. Джеджула В. В. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 4. С. 5–8.
13. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Дніпропетровськ: ДДАЕУ, 2017. № 5. С.14-19.
14. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства. К.: Центр навчальної літератури. 2016. 384 с.
15. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАКККіМ, 2016. 160 с.
16. Закрижевська І.В., Полозова В.М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2021. № 6. Том 2. С. 211–215.
17. Залізнюк В.П. Можливості та напрями розвитку експортної діяльності підприємств в умовах інтеграції України в європейський економічний простір. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. № 2 (9). 2019. С. 91-96.

18. Запашук Л.В. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення його енергоефективності. Економіка і суспільство. 2018. № 15. С. 303–308.
19. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія. Харків : ВД “ІНЖЕК”, 2019. 384 с.
20. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. Проблеми економіки. 2019. № 4. С. 121-128.
21. Кириленко В. І., Чалюк Ю. О. Інноваційність економік світу. Підприємництво та інновації. 2020. №15. С.7–14.
22. Кирилов Ю.Є. Формування конкурентних переваг суб’єктів туристичної галузі. Економіка АПК. 2020. №5. С. 45-50.
23. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства. Економіка: реалії часу. 2022. № 1. С. 65–70.
24. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. Я.А. Жаліло та ін. Київ : НІСД, 2020. 388 с.
25. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Х. 2020. 340 с.
26. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2019. 470 с.
27. Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка : Економіка. 2018. № 99-100. С.44–48.
28. Москаленко Н. О. Інноваційні інструменти організаційного формування міжнародного бізнесу. БІЗНЕСІНФОРМ. Серія Економіка. 2016. № 9. С. 23-27.

29. Одреч Д., Момтаз П., Мотузенко Г., Вісмара С. Як війна впливає на розвиток підприємництва: висновки з російсько-українського конфлікту. Вокс Україна. 22 травня 2023. URL: <https://voxukraine.org/yak-vijna-vplyvaye-na-rozvytok-pidpryyemnytstva-vysnovky-z-rosijsko-ukrayinskogo-konfliktu> (дата звернення: 24.04.2024).
30. Пащенко О. П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. 2015. № 3. С. 94-100.
31. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К.: Основи, 1997. 390 с.
32. Потенціал підприємства: формування та оцінка О.К. Добикіна та ін. Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 208 с.
33. Причепа І. В. Інноваційні пріоритети формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. Ефективна економіка. № 3. 2019. С.25-33.
34. Проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України. Денисенко М.П. Науково-технічна інформація. 2017. № 1. С. 37–46.
35. Романко О. П. Чинники формування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2019 - №3, с.113-125.
36. Салій Є.Ю., Салій О.О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 3(14). С. 58–71.
37. Сім'ячко О.І., Савчук А.М., Танасійчук А.М. Формування конкурентних переваг на міжнародному ринку. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2020. № 5. С. 208–212.
38. Скрипник С.В., Процевят О.С., Воронова О.В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану.

Економіка та суспільство. 2022. Випуск 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308/1262> (дата звернення: 14.05.2024).

39. Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка та управління». 2019. Т. 25(64). № 2. С. 160-168

40. Ткачук О.М. Харкова Ю.П. Конкурентні переваги підприємства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 18 квітня 2018 року у м. Тернопіль: зб. наук. праць «ЛОГОΣ». Обухів: Друкарня «Друкарник». 2018. Т.3. С.66-70.

41. Тараненко І. В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2019. №1(9). С. 194-203.

42. Філіппова С.В. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: [монографія]. К.: «Центр учбової літератури». 2017. 176 с.

43. Філіппова С.В. Закордонний досвід стимулювання конкурентоспроможності продукції у безпекоорієнтованому розвитку машинобудівного підприємства. Ізмаїл-Одеса: «Фенікс». 2020. С.127-137.

44. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління. 2019. № 6. С. 68–74.

45. Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2019/39](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/39) (дата звернення: 22.07.2024).

46. Цьвок Д.Р., Яворська Н.П. Формування конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2017. Випуск № 5(61). С. 141–147.

47. Чалюк Ю. О. Детермінанти цифровізації економіки та суспільства. Інтелект ХХІ. 2020. №5. С.138–143.

48. Чернега О. Б. Інноваційна компонента конкурентоспроможності економіки України. Донецьк : Ноулідж, 2020. 328 с.

49. Чорна М.В. Конкурентоспроможність підприємства: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» рівень підготовки «магістр». Харків : Ф-ОП Шейніна О.В., 2016. Ч. 1. 82 с.

50. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування терміні. Економіка і суспільство. 2017. №10. С.427-432.

