

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.01 – КР. 2270 “С” 2023.12.14. 035 ПЗ

**БОГДАНЮКА ОЛЕКСАНДРА СЕРГІЙОВИЧА**

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**  
Факультет аграрного менеджменту

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри адміністративного  
менеджменту та ЗЕД

\_\_\_\_\_ **Олена КОВТУН**

(підпис)

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему

**«Управління міжнародною конкурентоспроможністю продукції  
підприємств аграрного сектору України в умовах євроінтеграції»**

Спеціальність

**073 «Менеджмент»**

Гарант освітньої програми  
д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ **Віра БУТЕНКО**

(підпис)

Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи  
к.е.н, доцент

\_\_\_\_\_ **Олександр ФАЙЧУК**

(підпис)

Виконав

\_\_\_\_\_ **Олександр БОГДАНЮК**

(підпис)

**КИЇВ – 2024**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Факультет аграрного менеджменту**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**В.о. завідувача кафедри**  
**адміністративного менеджменту та ЗЕД**  
к.е.н., доц. \_\_\_\_\_ Олена КОВТУН  
(підпис)  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту**  
**Богданюку Олександрю Сергійовичу**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Управління міжнародною конкурентоспроможністю продукції підприємств аграрного сектору України в умовах євроінтеграції»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «14» грудня 2023 р. № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.05.27  
Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: законодавчі акти, навчальна та наукова література, офіційні статистичні матеріали, звіти та оперативні матеріали, дані міжнародної статистики та публікації наукових установ \_\_\_\_\_

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ
2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ СП «НІБУЛОН»
3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ СП «НІБУЛОН» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Перелік графічних документів: таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання « 29 » \_\_\_\_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2023 р.

**Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи** \_\_\_\_\_ Олександр ФАЙЧУК

**Завдання прийняв до виконання** \_\_\_\_\_ Олександр БОГДАНЮК

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ.....	8
1.1	9
1.2 Особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю продукції підприємств.....	11
1.3 Методичні підходи до оцінки ступеня міжнародної конкурентоспроможності продукції.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ СП «НІБУЛОН».....	20
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ СП «НІБУЛОН».....	20
2.2	27
2.3 Діагностика ефективності прийняття управлінських рішень при формуванні конкурентних переваг продукції ТОВ СП «НІБУЛОН» на міжнародних ринках.....	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	
МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ СП «НІБУЛОН» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	38
3.1 Прогноз цінової кон'юнктури ринку зерна і продуктів його переробки у ЄС.....	38
3.2.	45
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* У сучасному глобальному економічному середовищі, конкурентоспроможність підприємств є однією з ключових характеристик їх успішності. Це визначається можливістю та ефективністю адаптації до змін у конкурентній арені. Україна, як країна з великим аграрним сектором, має велике значення для сільськогосподарських підприємств. Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є актуальним завданням як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках, як сьогодні, так і в майбутньому.

Процеси глобалізації набувають все більшого обсягу з кожним днем, що призводить до складнощів у бізнес-середовищі підприємств, особливо до загострення конкуренції на ринку та виникнення нових загроз. Внаслідок цього стає очевидною необхідність знаходження нових методів для підвищення конкурентоспроможності виробництва підприємств, що діють у сфері сільського господарства.

Підприємство виступає як головна складова економіки та ключовий фактор у виробництві товарів та наданні послуг, необхідних суспільству. Тому необхідно акцентувати увагу на створенні механізму, що забезпечить його високу конкурентоспроможність та сприятиме ефективному функціонуванню. Формування конкурентних відносин сприяє створенню розвиненого ринку. Стабільне положення на ринку забезпечується, насамперед, внутрішньою стратегією, що мобілізує всіх працівників на активний та цілеспрямований розвиток в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Для вирішення цієї проблеми необхідно провести більш детальний аналіз сутності управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства, його ролі та значення в майбутньому розвитку сільського господарства.

*Метою* бакалаврської роботи є обґрунтування напрямів вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень щодо виявлення і реалізації

конкурентних переваг продукції вітчизняних аграрних підприємств на міжнародних ринках за умов інтеграції до ЄС.

Для досягнення поставленої мети потрібно виконати наступні завдання:

- з'ясувати сутність дефініції «міжнародна конкурентоспроможність продукції»;
- розглянути особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю продукції підприємств;
- узагальнити та систематизувати методичні підходи до оцінки ступеня міжнародної конкурентоспроможності продукції;
- розглянути загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ СП «НІБУЛОН»;
- визначити міжнародну конкурентну позицію ТОВ СП «НІБУЛОН»;
- проаналізувати ефективність прийняття управлінських рішень щодо формування конкурентних переваг продукції ТОВ СП «НІБУЛОН» на міжнародних ринках;
- здійснити прогноз цінової кон'юнктури ринку зерна і продуктів його переробки у ЄС;
- запропонувати та обґрунтувати напрями підвищення ефективності управлінських рішень щодо реалізації на ринку ЄС конкурентних переваг продукції ТОВ СП «НІБУЛОН».

*Об'єктом дослідження є процес формування і реалізації конкурентних переваг продукції підприємств вітчизняного аграрного сектору на міжнародних ринках.*

*Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних засад щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю продукції підприємств аграрного сектору України в умовах євроінтеграції.*

*Методи дослідження.* У бакалаврській роботі були використані наступні загальнонаукові та спеціальні методи: *теоретичне узагальнення* при аналізі конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та можливих шляхів її підвищення; *структурно-логічний метод* для побудови структури роботи та логіки проведення дослідження; *монографічний метод* для уточнення дефініції "міжнародна конкурентоспроможність продукції"; *методи порівняння, аналізу і синтезу* для оцінки діяльності агропідприємств сільськогосподарської галузі; *метод економічного аналізу* для оцінки ефективності роботи та управлінських рішень досліджуваних підприємств; *SWOT-аналіз, метод BCG, метод Б.Баласси* для оцінки міжнародної конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств;

*Інформаційна база дослідження.* В основі даного дослідження було проаналізовано законодавчі та нормативні акти, офіційні документи Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних і закордонних дослідників, статті в періодичних виданнях, навчальні посібники, матеріали конференцій, звіти фінансово-господарської діяльності ТОВ СП "НІБУЛОН", ТОВ "КЕРНЕЛ" та ін.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

### МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

#### 1.1 Сутність поняття «міжнародна конкурентоспроможність продукції»

У ХХІ столітті розвиток моделі ринкової економіки поєднується зі зміцненням і перетворенням форм і методів конкуренції на світових товарних ринках. У таких умовах суб'єкти міжнародного бізнесу повинні шукати нові можливості не лише для конкуренції, а й для створення найкращих передумов для економічного зростання. Досягнення цієї мети можливе лише з наявністю конкурентних переваг.

Концептуально вчення про порівняльні переваги ґрунтується на базисах абсолютних і порівняльних переваг, що сформулювалися в кінці ХVІІІ — на початку ХІХ століття від Адама Сміта і Девіда Рікардо. Представники класичної школи політичної економії стверджували, що в міжнародній торгівлі товари найчастіше обмінюються між країнами, які виготовляють продукцію з найменшими витратами або найменшими альтернативними витратами. З іншого боку, шведські вчені Е. Хекшер та Б. Олін довели, що країна експортує товари, у виробництві яких ефективніше використовуються надлишкові фактори, тоді як імпортує ті товари, у виробництві яких варто використовувати дефіцитні фактори. Пізніші теорії розвинули концептуальний підхід до трактування проблеми конкурентних переваг.

За висловами Кетрін А. Марітан і Маргарет Петераф, співавторів енциклопедії стратегічного менеджменту, конкурентна перевага визначається як ступінь, до якої фірма створює більшу економічну цінність, ніж її конкуренти на відповідному товарному ринку [1].

Проте, при урахуванні великої кількості наукових досліджень, присвячених проблемі формування та реалізації конкурентних переваг, головну роль у цьому відіграє Майкл Портер. За думкою вченого, конкурентні переваги - це "сукупність факторів, що визначають успіх чи невдачу



підприємства в конкурентній боротьбі; продуктивність використання ресурсів" [2].

Натомість, Ж.-Ж. Ламбен вбачає у понятті порівняльних переваг характеристики або властивості товару, які надають фірмі перевагу. Вчений виділяє 3 групи факторів, які забезпечують конкурентні переваги суб'єктам господарювання :

1. Висока якість продукції - це коли компанія створює продукти вищої якості, які приносять більшу цінність споживачам. Це можна досягти шляхом інновацій, вдосконалення продукції або підвищення ефективності використання ресурсів. Така конкурентна перевага дозволяє компанії підвищувати ціну на свою продукцію і встановлювати більш високу ринкову вартість.

2. Ефективне виробництво - коли компанія досягає нижчих витрат на виробництво, ніж її конкуренти, завдяки високій продуктивності та ефективності виробництва. Це дозволяє компанії бути більш прибутковою та пропонувати прийнятні ціни на ринку.

3. Основні компетенції - це унікальні навички, знання, технології або ресурси, які надають бізнес-одиниці конкурентну перевагу. Вони дозволяють підприємству створювати унікальну цінність для споживачів і займати своє специфічне місце на ринку.

Центральним аспектом дослідження конкуренції є здатність підприємства як окремої одиниці виробничо-господарської діяльності створювати продукт, який успішно продається завдяки маркетинговим заходам.

Конкурентоспроможність підприємств має залежність від різноманітних факторів, наприклад: якість виготовленого продукту, принципи та методики оцінювання, менеджмент, капіталовкладення, оновлення, тощо. Дослідження конкурентоспроможності підприємства є ключовим напрямом економічної науки. Проте однозначного підходу до визначення цього поняття досі не існує.

Деякі автори по різному трактують значення конкурентоспроможності підприємства. За Горбатовим В.М., конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність підприємства успішно конкурувати з іншими у доступних сегментах ринку за обмеженим споживчим попитом [3]. Левицька А.А. формулює конкурентоспроможність підприємств, як змога до реалізації конкурентних переваг, які дають змогу ефективно покращуватися порівняно з рештою підприємствам на ринках України та світу. У дослідженні Тищенка А.Н., конкурентоспроможність підприємства виступає як здатність до отримання синергетичного ефекту від раціонального використання наявних ресурсів і, крім того, у процесі реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг [4]. За Шевченком Л.С., конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність окремого суб'єкта подолати конкурента в досягненні своїх цілей на конкурентному ринку [5]. За думкою В.Г. Шинкаренка, конкурентоспроможність підприємств є не стійкою характеристикою можливості підприємств підлаштовуватися до плинності зовнішнього середовища і при цьому відповідати рівню конкурентних переваг.

Отже, компанія може досягти конкурентної переваги, якщо вона здатна оптимізувати та координувати різні етапи свого ланцюга створення вартості з метою зниження витрат, підвищення якості та створення унікальних продуктів. Важливо відзначити, що ця концепція стала ключовою складовою сучасної економічної думки та допомагає суб'єктам господарювання розробляти ефективні стратегії для досягнення конкурентних переваг на ринку [8, С.197].

## **1.2 Особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю продукції підприємств**

Підприємство, яке діє не лише на внутрішньому ринку, але і на міжнародному, зіткається з кардинально іншим рівнем конкуренції . На

підприємницькому ринку велика кількість підприємств змагається між собою, проте всі вони прагнуть отримати найкращі економічні результати своєї діяльності, незалежно від того, чи діє воно на внутрішньому чи міжнародному ринку [9].

Оскільки змога підприємств отримувати високі економічні результати від своєї діяльності безпосередньо визначається його конкурентоспроможністю, виникає необхідність підтримувати високий рівень конкурентоспроможності не лише на національному, а й на міжнародному рівні. Це передбачає введення спеціалізованого менеджменту міжнародною конкурентоспроможністю підприємств.

У конкурентному міжнародному оточенні успіх суб'єктів господарювання залежить від рівня їх міжнародної конкурентоспроможності. Ефективність підприємства на міжнародному ринку визначається його здатністю максимально використовувати внутрішній потенціал для створення конкурентних переваг і утримання стабільної позиції в умовах конкурентної боротьби. Іншими словами, успішність підприємства на міжнародному рівні проявляється у досягненні конкурентних переваг у масштабах міжнародного ринку [9].

Управління міжнародною конкуренцією підприємства має мати на меті [10]:

- Подолання або зменшення впливу негативних факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом розробки заходів для їх уникнення;
- Використання сприятливих зовнішніх факторів для підвищення та втілення конкурентних переваг підприємства;
- Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом розвитку його основних характеристик та адаптації на ринку і в часі до плінності зовнішнього ринку;

- Забезпечення гнучкості управлінських дій і прийняття рішень - це пристосування їх до змінних умов конкурентної динаміки на конкретному ринку.

Управління міжнародною конкуренцією підприємства - це набір управлінських заходів, спрямованих на розробку та впровадження конкурентноздатних товарів, формування конкурентних переваг і їх систематичне оновлення з метою довгострокового успішного функціонування підприємства на світовому ринку.

Головною метою створення системи управління міжнародною конкуренцією є використання конкурентних переваг підприємств на міжнародному ринку для забезпечення його економічного зростання. Утворення системи менеджменту міжнародною конкурентоспроможністю підприємства передбачає виконання ряду завдань, що гарантують уніфікацію всіх елементів організаційної структури, встановлення чіткої взаємодії між ними, ефективне використання ресурсів та виробництва якісної продукції, а також постійний пошук джерел конкурентних переваг для забезпечення стабільних позицій підприємства як в даний момент, так і у майбутньому. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства відбувається за допомогою чотирьох взаємопов'язаних методик [9]:

- Формування основних факторів, що базуються на встановленні цілей діяльності підприємств з метою досягнення конкурентних переваг та відповідного рівня конкурентоспроможності;

- Формулювання завдань, включаючи аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

- Розробка стратегії, що охоплює створення різних варіантів стратегій для досягнення конкурентних переваг і визначення очікуваного рівня конкуренції підприємства;

- Впровадження стратегії, спрямоване на вибір оптимальних стратегій та розробку стратегічного плану для досягнення конкурентної переваги і конкурентоспроможності підприємства.

Управління глобальною конкурентоспроможністю підприємства визначається механізмом його керівництва, що базується на трьох ключових складових: лідерство, кадри та розвиток.

Взаємодія розглянутих складових управління глобальною конкурентоспроможністю компанії залежить від тактичних метою і завдань, які спрямовані на досягнення стратегічного плану компанії - досягнення високого рівня глобальної конкурентоспроможності та стійкої конкурентної позиції на міжнародних ринках.

Загалом концепція управління конкуренцією підприємства передбачає [9]:

- визначення стратегічної позиції підприємства на ринку; – вдосконалення системи керування персоналом та стимулювання працівників;
- використання інтегрованого підходу для підвищення конкурентоздатності пропонованої продукції;
- застосування систематичного підходу для розширення та стратегічного планування виробничої діяльності;
- застосування внутрішньої програми перебудови бухгалтерського обліку та аналізу управління підприємством;

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має сприяти підвищенню та покращенню конкурентоспроможності компанії та її продукції або послуг на міжнародних ринках. Це досягається шляхом постійного пошуку джерел конкурентних переваг для забезпечення стабільних позицій підприємства як зараз, так і в майбутньому:

- Підвищення кількості конкурентних переваг підприємства та їх втілення засновані на використанні позитивних зовнішніх факторів;
- Створення захисту від негативних факторів зовнішнього середовища шляхом їх усунення;
- Формування унікальних характеристик підприємства, що дозволять підвищити його конкурентоспроможність на міжнародних ринках;

- Забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень, а також їх відповідність динаміці конкуренції на відповідному ринку.

Основними аспектами збільшення глобальної конкурентоспроможності компанії, враховуючи характеристики сучасного економічного оточення, є:

- Реалізація новаторської стратегії компанії визначає його потенціал для конкуренції не лише на внутрішньому, але і на зовнішньому ринку;

- Наявність кваліфікованих працівників, які відповідають вимогам міжнародного ринку праці.

Управління конкурентоспроможністю підприємства - це процес системних та взаємопов'язаних заходів для встановлення цілей та стратегічних напрямів діяльності. Ця стратегія включає в себе організацію високотехнологічного виробництва, забезпечення стабільної фінансової ситуації підприємства, підвищення кваліфікації персоналу, розвиток маркетингу та збуту продукції тощо [11].

Під час розробки стратегії конкурентної боротьби на міжнародному ринку підприємство пройшло через наступні стадії управління [11]:

- Аналіз конкурентоспроможності підприємства, його продукції та основних конкурентів на зовнішньому ринку включає в себе визначення важливих факторів успіху підприємства та конкурентних переваг, які можуть забезпечити його ефективну діяльність та перевагу в умовах тривалої конкуренції;

- Виконання стратегії управління міжнародною конкуренцією компанії означає прийняття рішень, які дозволять їй досягти визначених цілей;

- Оцінка та контроль впровадження визначеної стратегії управління конкурентними процесами підприємства на міжнародному ринку потребує досягнення високої рівні конкурентоспроможності, що досяжно лише при застосуванні ефективного управління.

Цей управлінський підхід включає в себе всю організаційну структуру, процеси, технології та наявність ресурсів, необхідних для створення та

реалізації умов, що сприяють досягненню конкурентних переваг у сучасному та майбутньому бізнес-середовищі.

Отже, управління міжнародною конкуренцією підприємства має сприяти вдосконаленню основних параметрів його стану та підвищенню конкурентоздатності його продукції на світовому ринку

### **1.3 Методичні підходи до оцінки ступеня міжнародної конкурентоспроможності продукції**

Методичні підходи до оцінки величини конкурентних переваг продукції на зовнішніх ринках мають важливе значення для успіху будь-якого суб'єкта господарювання в умовах гострої конкурентної боротьби.

Серед метрик, які часто використовуються у міжнародних економічних дослідженнях, можна зазначити такі: індекс відносних порівняльних переваг (RCA), індекс відносної експортної конкурентоспроможності (RXA), індекс відносної залежності від імпорту (RMP), індекс відносних торговельних переваг (RTA) та RSCA. Для оцінки індексів порівняльних переваг, зокрема RMP, RXA та RTA, часто використовують емпіричні методи, що базуються на класичному підході В. Balassa [7, С. 431].

Якщо спробувати адаптувати вищезазначену методика до макrorівня, то показник RCA буде показувати, в яких галузях підприємство має відносну перевагу у виробництві та експорті порівняно з іншими підприємствами. Для обчислення цього показника використовується наступна формула:

$$RCA_{ij} = \frac{X_{ij} / \sum_n X_{nj}}{\sum_k X_{ik} / \sum_n \sum_k X_{nk}}, \quad (1.1)$$

де X - експорт, j - товар, i - підприємство, k - сукупність товарів, n - сукупність підприємств

Для більш «якісної» оцінки конкурентоспроможності підприємства є потреба у використанні більш наглядних практик, як SWOT аналіз, PEST аналіз, а також матрицю БКГ.

Спочатку, за методологією SWOT-аналізу, ідентифікуються сильні і слабкі сторони, можливості і загрози. Після цього встановлюються зв'язки між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії підприємства. (див табл.1.1)

Під час вибору стратегій діяльності аграрне підприємство має розглянути наступні аспекти згідно результатів SWOT-аналізу:

- Позиціонування аграрної сфери та роль підприємства у ній.
- Запит ринку.
- Стратегії конкуруючих компаній.
- Основні переваги підприємства.
- Мети та завдання на найближчу перспективу.
- Потенціал підприємства.
- Характеристики продукції, що виробляється або буде вироблятися.
- Виробничі та збутові витрати.
- Інтереси керівництва та працівників.
- Кваліфікація та кількість персоналу підприємства.
- Рівень впливу зовнішнього оточення.

Таблиця 1.1

## SWOT-аналіз

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths) Сильні сторони описують, у чому організація перевершує і що відрізняє її від конкурентів	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses) Слабкі сторони заважають організації працювати на оптимальному рівні
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities) Можливості стосуються сприятливих зовнішніх факторів, які можуть надати організації конкурентну перевагу	ЗАГРОЗИ (Threats) Загрози стосуються факторів, які можуть завдати шкоди організації.

*Джерело: розроблено автором на основі [21].*

Проведення SWOT-аналізу є надзвичайно важливим для стратегічного планування в аграрному підприємстві, оскільки його методика є ефективним



та доступним інструментом для оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в організації.

В свою чергу, для більшої детальності та конкретизації в дослідженні, потрібно звернути увагу на метод БКГ (рис. 1.1).

Матриця Бостонської консультативної групи представляє собою один із перших інструментів аналізу портфеля. Вона була розроблена у 60-х роках минулого століття. Основою цієї матриці є два критерії: темп росту ринку та відносна частка ринку.

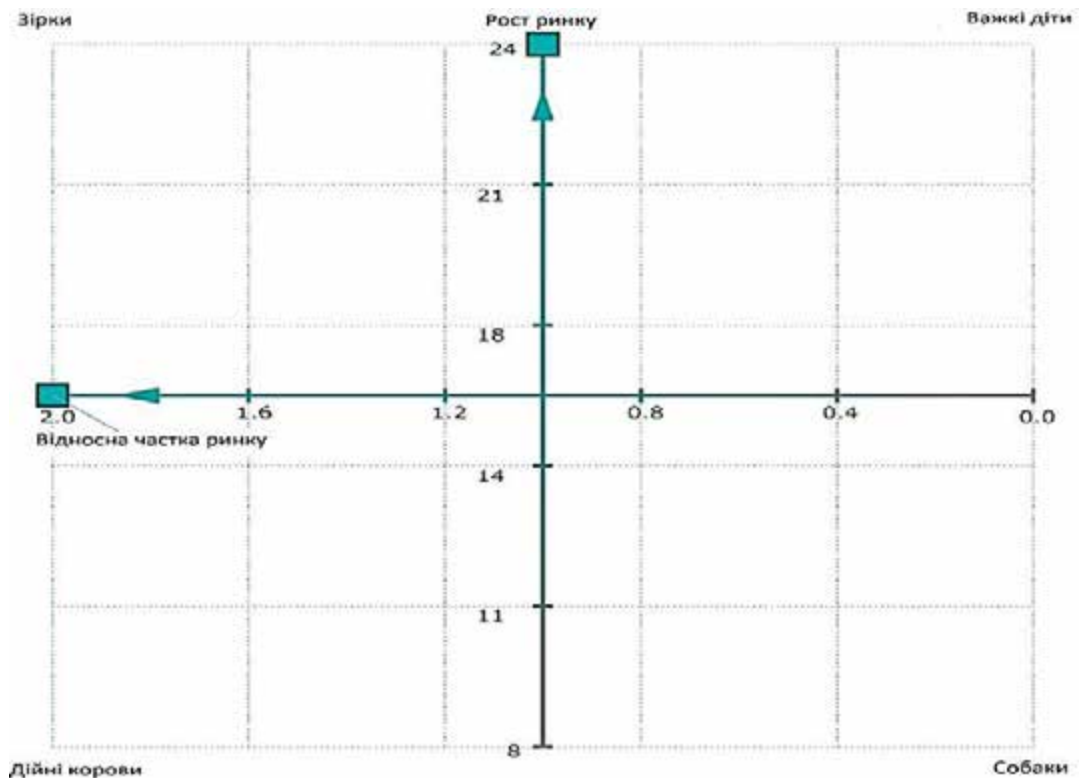


Рис 1.1. Матриця БКГ

*Джерело: розроблено автором на основі[12]*

Якщо продукт компанії має низьку частку ринку і має низькі темпи зростання, він вважається собакою і повинен бути проданий, ліквідований або змінений. «Собаки», розташовані в нижньому правому квадранті сітки, не приносять компанії багато грошей, оскільки вони мають низьку ринкову частку та майже не розвиваються. Через це «собаки» можуть виявитися

пасткою для грошових коштів, закріплюючи кошти компанії на тривалий час. З цієї причини вони є основними кандидатами на продаж[23].

Продукція, що знаходиться в регіонах із низьким темпом розвитку, але для якої компанія має відносно велику частку ринку, вважається «дійною коровою», і тому компанія повинна «доїти дійну корову» якомога довше. «Дойні корови», які видно в нижньому лівому квадранті, зазвичай є провідними продуктами на зрілих ринках[23].

Ці продукти, як правило, приносять прибуток, який є вищим, ніж темпи зростання ринку, і зберігаються з точки зору грошових потоків. Цими продуктами слід користуватися якомога довше. Вартість дійних корів можна легко обчислити, оскільки їхні моделі грошових потоків дуже передбачувані. По суті, дійних корів з низьким ростом і високою часткою корів слід доїти за гроші, щоб реінвестувати в зірок із високим ростом і високою часткою з високим майбутнім потенціалом[23].

Продукти, які знаходяться на швидкозростаючих ринках і складають значну частину цього ринку, вважаються «зірками», і в них слід інвестувати більше. У верхньому лівому квадранті знаходяться «зірки», які генерують високий дохід, але також споживають багато грошових активів компанії. Якщо «зірка» може залишатися лідером ринку, вона з часом стає «дійною коровою», коли загальні темпи зростання ринку знижуються[23].

«Важкі діти» – це можливості на ринках з високими темпами зростання, але на яких компанія не підтримує велику частку ринку. «Проблемні діти» знаходяться у верхній правій частині сітки. Зазвичай вони швидко ростуть, але споживають велику кількість ресурсів компанії. Продукти в цьому квадранті слід часто й ретельно аналізувати, щоб побачити, чи варто їх підтримувати[23].

Важливим методичним підходом, також є теорія конкурентних переваг М.Портера (рис. 1.2

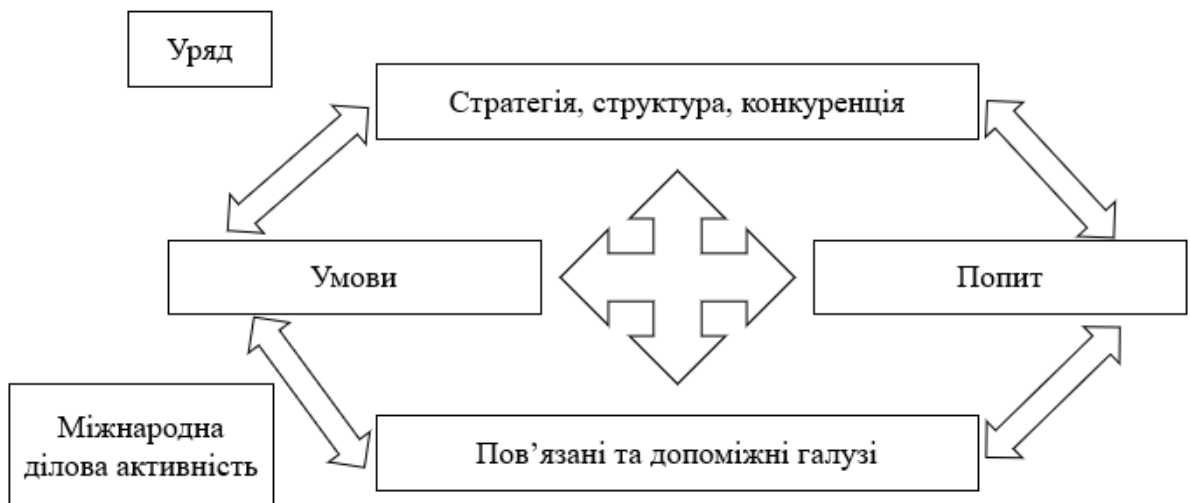


Рис 1.2 Модель «Ромб» Майкла Портера.

*Джерело: створено автором на основі [24]*

Модель національного діаманта Портера являє собою синергетичну систему, елементи якої можна розглядати окремо, але вони взаємопов'язані, і розвиток одного завжди впливатиме на інші. Це схема, де взаємозалежні мікроекономічні показники впливають на розвиток економічної одиниці (країни або регіону), роблячи її більш конкурентоспроможною.

У моделі ромба Портера уряд виступає як каталізатор, заохочуючи та стимулюючи компанії до підвищення їхніх амбіцій та конкурентоспроможності. Він повинен сприяти підвищенню ефективності компаній, стимулювати ранній попит на продукти з високою доданою вартістю, фокусуватися на створенні спеціалізованих факторів і розвивати місцеву конкуренцію шляхом обмеження прямого співробітництва та посилення антимонопольного регулювання.

Всі вищеперераховані методи оцінки конкурентних переваг продукції на міжнародних ринках виступають інструментами аналізу торговельно-економічних відносин між підприємствами та допомагають виявити конкурентні переваги і встановити спеціалізацію та залежність від імпорту. В цілому вони є важливим підґрунтям для прийняття рішень щодо торговельної політики та економічного розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ СП «НІБУЛОН»

#### 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ СП «НІБУЛОН»

Заснована в 1991 році компанія «НІБУЛОН» стала ключовою частиною сільськогосподарського та судноплавного секторів України. «НІБУЛОН» є одним із найбільших українських експортерів зерна та значним виробником сільськогосподарської продукції.

Центральний офіс компанії «НІБУЛОН» розташований у Миколаєві, традиційно важливому промисловому та зерновому експортному центрі. З кінця 1800-х років Миколаївський порт постачав світові зерно та пшеницю, в тому числі в періоди війни та міжнародних потрясінь.

За останні 30 років «НІБУЛОН» інвестував в українську економіку понад 2,3 млрд доларів США. Інноваційні практики компаній та інвестицій в інфраструктуру транспортування зерна зробили значний внесок у розширення українського сільськогосподарського сектора з моменту проголошення незалежності в 1991 році. Компанія є одним із найбільших платників податків в Україні та налічує 6000 працівників [15].

Наявність власних портових інфраструктурних об'єктів у складі перевантажувального терміналу відкрила інші проблеми в транспортній сфері України – застарілість парку залізничних вагонів-зерновозів та їхній дефіцит у періоди максимального навантаження після збирання врожаю. Підприємство розглядало реальну альтернативу вирішення транспортних проблем у відродженні судноплавства на внутрішніх водних шляхах України. Це могло б допомогти підвищити ефективність логістичних ланцюгів перевезення зерна та зменшити навантаження на залізничний та автомобільний транспорт.

Протягом наступних років група "НІБУЛОН" розвивала логістичну інфраструктуру, включаючи мережу лінійних елеваторних комплексів, річкові перевантажувальні термінали та власний флот, який складався з несамохідних барж, буксирів, плавкранів та допоміжних суден.

«НІБУЛОН» інвестував 600 мільйонів доларів у власний сучасний флот із 82 суден. Компанія торгує з 75 країнами.

Підприємство розширило свою географічну присутність на 13 регіонів України, де функціонує 43 підрозділи. Мережа елеваторів налічує 12 річкових перевантажувальних терміналів і 14 лінійних елеваторних комплексів. У складі цієї мережі функціонують також 3 пов'язані юридичні особи: ТОВ "АК "Врадіївський" , ТОВ "Колосівський елеватор", та ТОВ "Старобільський елеватор". Крім того, успішно створені й діють два закордонних підрозділи: "NIBULON Trading B.V." (Нідерланди) та "NIBULON SA" (Швейцарія).

Логістичні можливості компанії включають:

- 100 сучасних вантажних автомобілів;
- 83 одиниць власного флоту, що збудовані та базуються в Україні ;
- 212 вагонів-зерновозів із збільшеною місткістю;
- 27 Транспортних терміналів та зерносховищ.

Товариство з обмеженою відповідальністю СП "Нібулон" єдине сільськогосподарське підприємство, яке втілює інвестиційний проект з відновлення суднобудівної промисловості у місті Миколаєві, розширює мережу перевантажувальних терміналів та активно розвиває судноплавство на внутрішніх водних шляхах України. Ці заходи спрямовані на зменшення технологічного навантаження, викликаного наземним транспортом, заощадження державних коштів на ремонті автодоріг та поліпшення екологічної ситуації.

За допомогою передових агротехнологій та сучасної техніки, підприємство стійко забезпечує виконання комплексної технології вирощування сільськогосподарської продукції на орендованих земельних

ділянках, а також надає послуги іншим господарствам щодо обробки ґрунту та збирання врожаю.

П'ять років, що передували 24 лютого 2022 року, були найуспішнішими в історії компанії. На момент початку війни «НІБУЛОН» мав у обробці 75,6 тисяч гектарів. У 2021 році компанія експортувала 5,6 млн тон сільськогосподарської продукції до 34 країн світу, отримала рекордні прибутки та значно скоротила заборгованість. 62,3% продукції «НІБУЛОН» експортував до Азії, 20,7% до країн Африки, 15,9% до країн Європи та 1,0% до Північної Америки.

Жорстоке вторгнення Росії в Україну спричинило серйозні збої в бізнес-операціях «НІБУЛОНу».

У період з березня по серпень 2022 року експорт впав на 88% порівняно з рівнем 2021 року. 20% активів «НІБУЛОНу» знаходяться під окупацією в південних і східних областях України. До них відносяться елеваторні комплекси, річкові перевантажувальні термінали, виробничі підрозділи зі значним земельним банком. Активи цілі, але недоступні [15].

Внаслідок перебоїв, викликаних війною, «НІБУЛОНу» довелося змінити маршрут експорту зернових із значно вищими витратами на тонну. Це значно зменшило прибутки компанії та фермерів і завищило ціни для кінцевих споживачів. Альтернативні маршрути інколи призводили до тривалих затримок у експорті вантажів.

Війна також сильно вплинула на персонал. Близько 40% співробітників «НІБУЛОНу» не можуть працювати з різних причин: воюють в армії, виїхали з дому або опинилися на окупованих російськими військами територіях. Щоб зменшити збої в експорті, «НІБУЛОН» завершив першу чергу будівництва нового річкового терміналу в Ізмаїлі на Одещині. Це буде життєво важливий шлях для аграрного сектора України, що дозволить збільшити експорт поза зерною угодою. Міністр інфраструктури України на конференції з відновлення України, що відбулася в Лугано в липні 2022 року, особливо згадав новий річковий порт в Ізмаїлі. Європейський Союз (ЄС) також

наголосив на важливості створення нових логістичних маршрутів такого типу між Україною та ринками ЄС до відновлення доступу України до чорноморських шляхів.

Пріоритетом «НІБУЛОН» є збереження робочих місць і заробітної плати для своїх співробітників у ці складні часи. Будівництво нового терміналу та перенаправлення експорту з південних регіонів дозволило компанії створити робочі місця в безпечніших районах країни. Грошовий потік компанії залишається стабільним.

«НІБУЛОН» залучив міжнародну консультативну раду, щоб допомогти сформуванню стратегії компанії на наступний етап розвитку та подолати збої, спричинені війною. «НІБУЛОН» також залучив міжнародні консультаційні компанії Deloitte і Lazard для розробки процесів управління компанією відповідно до передової світової практики.

2008 року «НІБУЛОН» бере участь у Всесвітній продовольчій програмі ООН (WFP) і є єдиною українською компанією, яка відповідає цій ролі. «НІБУЛОН» брав безпосередній внесок в експорт зерна та пшениці, щоб допомогти боротися з голодом у Бангладеш, Ефіопії, Кенії, Мавританії, Пакистані та Ємені [15].

Одним із ключових напрямків діяльності є експорт зерна із України. Підприємство активно співпрацює з покупцями з різних країн світу, постачаючи високоякісну сільськогосподарську продукцію. "НІБУЛОН" забезпечує повний цикл виробництва, включаючи збір, сушіння, очищення та упаковку зерна, а також здійснює його логістичну доставку до кінцевих споживачів.

Компанія також активно впроваджує новітні технології в свою діяльність. "НІБУЛОН" має сучасні заводи з переробки насіння, де використовуються передові обладнання та технології, що дозволяють отримати високоякісні олії і біопаливо з рослинних культур.

"НІБУЛОН" не тільки зосереджується на виробництві продукції, але й активно розвиває інфраструктуру в районі своєї діяльності. Компанія будує та

модернізує судноплавні шляхи, пристані та порти для зручного та ефективного транспортування своїх товарів. Крім того, "Нібулон" активно інвестує в розвиток інфраструктури сільських територій, сприяючи покращенню умов життя та розвитку місцевих громад.

Компанія дотримується високих стандартів якості та екологічної безпеки у всіх аспектах своєї діяльності. Вона впроваджує сучасні методи вирощування сільськогосподарських культур, забезпечуючи ефективне використання ресурсів та зменшення впливу на довкілля. "Нібулон" також зосереджується на соціальній відповідальності, сприяючи розвитку місцевих спільнот та підтримці соціальних проектів.

Завдяки своїй професійній команді, сучасним технологіям та стратегічному баченню, ТОВ СП "НІБУЛОН" займає значну позицію на ринку сільськогосподарської продукції. Компанія прагне досягти сталого розвитку та забезпечити стабільність у галузі агробізнесу, сприяючи економічному зростанню та процвітанню України [16].

З точки зору фінансового потенціалу підприємства, даний загальний опис дає декілька важливих тезисів, які слід відзначити. «НІБУЛОН» - це стале підприємство, яке функціонує тривалий час і має як репутацію на ринку так і коло суб'єктів з якими встановлено тісну співпрацю, що значно полегшує фінансові операції та діяльність компанії. Також підприємство має значну портову, логістичну та сільськогосподарську інфраструктуру, що дає можливість ефективно впроваджувати оборотну діяльність компанії та підвищувати власну стійкість та незалежність від ринкових умов, адже маючи власну інфраструктурну основу, зменшується коло зацікавлених осіб, які могли б вплинути на функціонування підприємства.

Також перевагою підприємства з позиції фінансового потенціалу є його диверсифікованість діяльності, що зменшує фінансові ризики та ризики пов'язані з концентрацією активів.

Ще одним позитивним фактором з наведеного опису підприємства, можна виокремити інноваційність та оновлюваність, тобто підприємство



впроваджує нові рішення у свою діяльність і постійно модифікує власні основні фонди, що підвищує конкурентоздатність підприємства, а також його стійкість в умовах кризових явищ.

Наступний крок в рамках загальної характеристики підприємства – це ознайомлення з юридичними аспектами функціонування компанії.

По-перше, «НІБУЛОН» за організаційно-правовою формою являє собою товариство з обмеженою відповідальністю. Дана форма має певні недоліки, якщо ми оцінюємо фінансовий потенціал підприємства. Адже вона має значні складнощі в залученні додаткового капіталу, так як процес додавання власників значно обмежений в порівнянні з акціонерним товариством.

Також недоліком є обмеженість відповідальності керівництва, що зменшує потенціал для кредитування компанії, особливо в кризові періоди, так як є зрозумілі побоювання з боку можливості повернення коштів.

За статутом компанії, власником підприємства є Вадатурський Андрій Олексійович, якому належить 100% частки у статутному фонді підприємства. Важливим фактом можна відмітити досить низьку суму статутного капіталу підприємства - це 700 тисяч гривень, що також є результатом зміни у 2023 році, до цього моменту статутний капітал був ще меншим і становив лише 18,5 тисяч, що є досить малою сумою для підприємства таких розмірів та обігу коштів [17].

Оскільки експортна логістика була серйозно ускладнена війною, значні обсяги експорту «НІБУЛОНу» до країн, що розвиваються, були зірвані.

Сьогодні 345 мільйонів людей у всьому світі відчувають голод. Тим часом війна Росії проти України скоротила доступ країн, що розвиваються, до одного з найбільших у світі постачальників зерна.

Компанія швидко адаптується до нових операційних реалій, спричинених війною, і прагне залишатися важливим гравцем в аграрному секторі України та робити внесок у економічний розвиток країни та глобальну продовольчу безпеку. Керівництво вживає заходів для збереження діяльності компанії, підтримувати свою робочу силу та готуватися до наступного

сільськогосподарського сезону. У центрі уваги залишаються вирішення викликів сьогодення, «НІБУЛОН» також готується до можливостей майбутнього. Керівництво компанії впевнене, що приватні підприємства, такі як «НІБУЛОН», відіграватимуть вирішальну роль у післявоєнному відновленні та відбудові України.

ТОВ СП "НІБУЛОН" зареєстровано та діє у відповідності до чинного законодавства України. Управління компанією здійснюють загальні збори учасників підприємства та рада директорів.

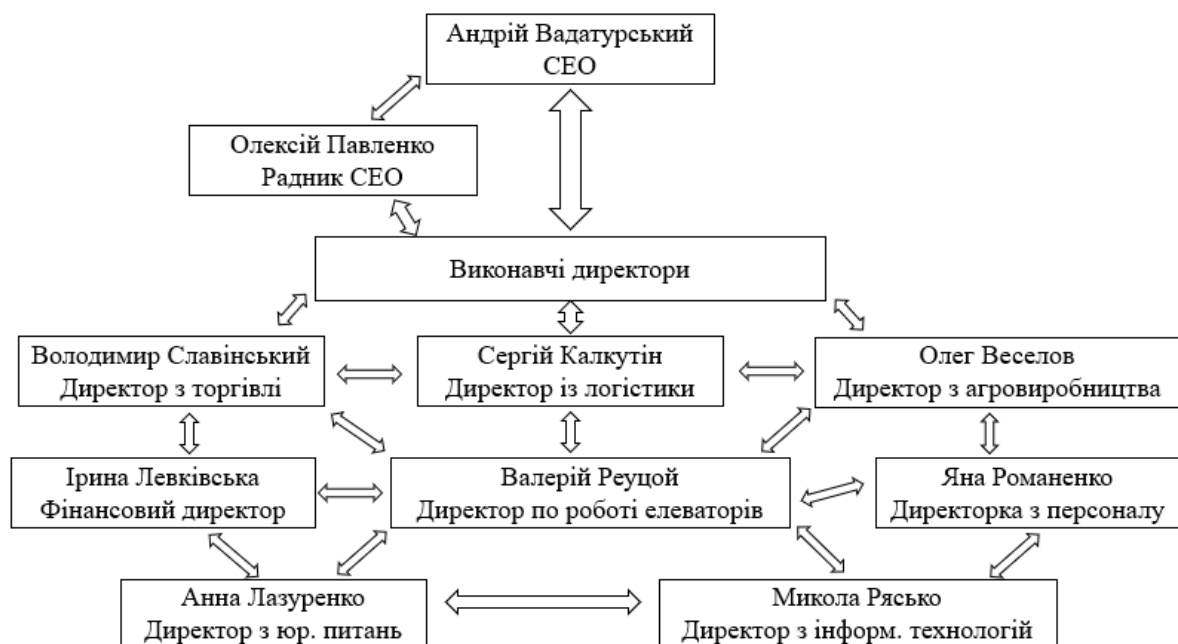


Рис. 2.1 Структура управління компанії ТОВ СП «НІБУЛОН»

*Джерело: створено автором на основі ТОВ СП «НІБУЛОН» [25]*

## 2.2 Оцінка міжнародної конкурентної позиції ТОВ СП «НІБУЛОН»

Дослідження зовнішнього конкурентного середовища передбачає: визначення та аналіз основних конкурентів; виявлення підприємства-лідера; оцінку ринкової кон'юнктури та визначення місткості ринку; оцінювання перспектив розвитку.

Аналіз середовища вимагає уважного вивчення процесів, що відбуваються в середовищі, оцінки і встановлення зв'язків між факторами, сильними і слабкими сторонами організації, а також можливостями і загрозами, що знаходяться в зовнішньому середовищі.

Щоб більш детально оцінити ситуацію на внутрішньому ринку, потрібно зробити аналіз ринку та всіх умов України .

Конфлікт, ініційований Росією проти України, значно позначився на економіці країни, зокрема на сільському господарстві. Розриви у ланцюгах постачання та сільськогосподарському виробництві вже спричинили серйозні труднощі для людей, економіки та навколишнього середовища України. Незважаючи на це, країна має завдання відновити конкурентоспроможність сільського господарства та забезпечити його стійкість. Варто відзначити, що аграрне виробництво є ключовою сферою українського експорту. За даними за 2021 рік [13], аграрний експорт склав 27,8 млрд доларів США, що становило 41% від загального обсягу експортованих товарів. Однак підтримка рівня виробництва та безпечних ланцюгів постачання сільськогосподарської продукції є актуальною глобальною проблемою. Україна відіграє ключову роль у постачанні олійних культур і зернових на світовий ринок.

У 2021 році країна вивезла за кордон понад 46% від загального світового обсягу виробництва соняшників та соняшникової олії, а також понад 45% соняшникового шроту. Україна займає третє місце в світі за обсягом експорту ріпаку, третє за експортом ячменю (13% світового експорту) і третє за експортом кукурудзи (13% світового експорту).

Але протягом 2022 року ці показники суттєво змінилися. За оцінками Київської школи економіки (KSE) [17], непрямі втрати сільського

господарства через війну станом на 24 квітня 2023 року оцінені в 31,5 млрд доларів, а прямі втрати оцінені в 8,7 млрд доларів. Отже, загальні збитки складають 40,2 млрд доларів.

Завдяки SWOT-аналізу, визначено основні аспекти конкурентного середовища ТОВ СП «НІБУЛОН» (Таблиця 2.1).

Аналіз SWOT компанії ТОВ СП «Нібулон» показав переваги та недоліки, можливості та потенційні загрози її діяльності. На його базі показані рекомендації для підвищення конкурентоспроможності підприємства через оптимізації усіх аспектів аналізу. Наприклад, однією з актуальних проблем українських компаній є висока текучість та відтік кадрів за межі країни.

Завдяки функціональності флоту ТОВ СП «Нібулон» розширити географічні межі своєї діяльності від України до Єгипту, цю проблему можна вирішити. Загроза відтоку внутрішніх фахівців зменшується завдяки ретельно обґрунтованій корпоративній політиці та високим рівнем оплати праці. Постійне фінансування інвестиційних проектів компанії забезпечується за рахунок позитивної кредитної історії ТОВ СП «Нібулон».

Таблиця 2.1

## SWOT-аналіз компанії ТОВ СП «НІБУЛОН»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strenghts)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
1) Земельні ресурси (обширні земельні угіддя); 2) Стабільний попит на сільськогосподарську продукцію; 3) Постійні канали збуту; 4) Кваліфікований менеджмент та досвідчені працівники; 5) Природні умови, сприятливі для виробництва; 6) Співпраця з міжнародними фондами та компаніями	1) Підвищення темпів інфляції; 2) Зміна в споживчих уподобаннях; 3) Внутрішні виробничі виклики; 4) Виробництво з високими витратами; 5) Жорстка конкуренція; 6) Втрата доступу до порту Миколаїв. 7) 25.5 тис. га. Заміновано/окуповано
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
1) Підвищення якості продукції за допомогою оновлення обладнання;	1) Використання зарубіжних технологій конкурентами;

<p>2) Виробництво перспективної сільськогосподарської продукції (виробництво екологічно чистої продукції);</p> <p>3) Приваблення інвестицій;</p> <p>4) Розширення мережі дистриб'юторів, включаючи зарубіжні ринки;</p> <p>5) Інтеграція України до спільного ринку ЄС</p> <p>6) Покращення виробничої інфраструктури (ремонт доріг, модернізація та будівництво складських приміщень).</p>	<p>2) Низька врожайність та якість вирощеної продукції;</p> <p>3) Соціально-політична нестабільність;</p> <p>4) Велике фіскальне навантаження;</p> <p>5) Погіршення кредитної політики (підвищення відсоткової ставки за кредит, нові умови кредитування тощо).</p> <p>6) Військовий стан</p> <p>7) Блокування експорту зерна Польщею</p>
---	---

*Джерело: розроблено автором на основі*

Для більш наглядного аналізу саме конкурентоспроможності, потрібно проаналізувати загальні дані та динаміку підприємства.

Для початку розглянемо рис 2.2, на якому зображено детальний графік в динаміці експорту ТОВ СП "НІБУЛОН" в період з 01.01.2008 по 11.04.2024.

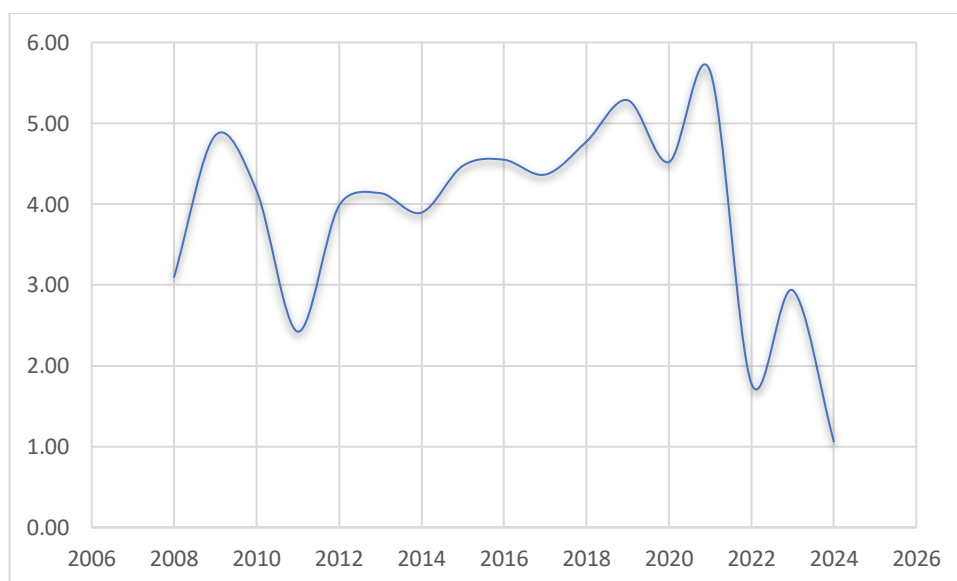


Рис 2.2 Динаміка експорту ТОВ СП "НІБУЛОН" в період з 01.01.2008 по 11.04.2024 млн.т.

*Джерело: Створено автором на основі звітності ТОВ СП «НІБУЛОН»*

Починаючи з 2008 року можна оцінити в повному обсязі, зріст в експорті аграрної продукції.

В періоді 2009 – 2010 році відбувається тенденція спадку з першого максимуму , а саме 4,85 млн. т. експорту , до 2,42 млн. т. експорту в 2011 році.

Починаючи з 2012 року тенденція в кількості експортованих тон аграрної продукції пішла на збільшення і графік отримав 2 за величиною точку максимуму у вигляді 5,64 млн. т. експорту в 2019 році.

В світовій історії 2020 рік став знаковим через загальний спад виробництва, а відповідно і економіки по всіх країнах світу через початок пандемії COVID-19 . Як це наглядно показано , за 2022 рік через введення великої кількості обмежень в перевезеннях та умовах праці , цифра експорту впала до 4,52 млн. т. продукції аграрної сфери.

Вже наступного 2021 року , підприємство показало високий рівень адаптації та професіоналізму , збільшивши обсяг виробництва та пропускну можливості морських портів, тим самим довівши цифру експорту до рекордних 5,64 млн. т аграрної продукції за рік.

З початку повномасштабної війни проти нашої держави , підприємство отримало колосальні збитки в людському , матеріальному та земельному ресурсі. Близько 68% компанії не працює на повну потужність , 662 робітника компанії були мобілізовані до лав Збройних Сил України, флот опинився заблокованим в закритому порті міста Миколаїв, закрилося розвите фірмою річкове судоплавство , 25,5 тисяч гектар землі опинилися під окупацією або замінованими . Саме в 2022 році відбулося істотне просідання в кількості експорту , та показник за рік становив лише 1,78 млн.т аграрної продукції. Незважаючи на складну ситуацію та великі втрати , ТОВ СП "НІБУЛОН" вже наступного року майже вдвічі збільшило цей показник до 2,93 млн. т. експорту [15].

Для наочності конкурентоспроможності ТОВ СП «НІБУЛОН» потрібно проаналізувати структуру експорту досліджуваного підприємства (рис.2.3)

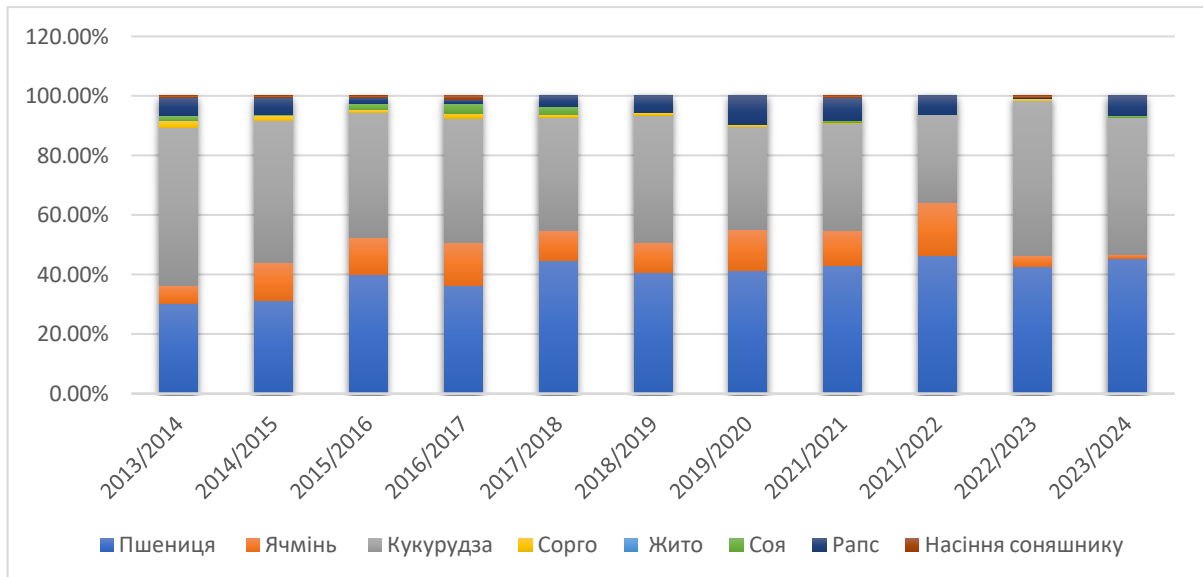


Рис 2.3 Структура експорту компанії «НІБУЛОН» в період з 2013/2014 по 2023/2024 рр, %

*Джерело: Створено автором на основі звітності...*

З результатів структури експорту можна зазначити перевагу у вирощуванні пшениці та кукурудзи. Також в починаючи з 2014/2015 по 2020/2021 зберігався високий відсоток ячміню. Враховуючи світові тенденції до екологічних вимог, високу популярність набирає біодизель, котрий в свою чергу виготовляють з рапсу. Стійкий відсоток в цій культурі зберігається з 2018/2019.

ТОВ СП "НІБУЛОН" доказує свою професійність та стабільність, що детально показано на рис. 2.4. Майже за весь період 2013/2014 рр. до 2021/2022 показники експорту головних культур, а саме пшениці та кукурудзи, знаходяться на рівному та стабільному рівні

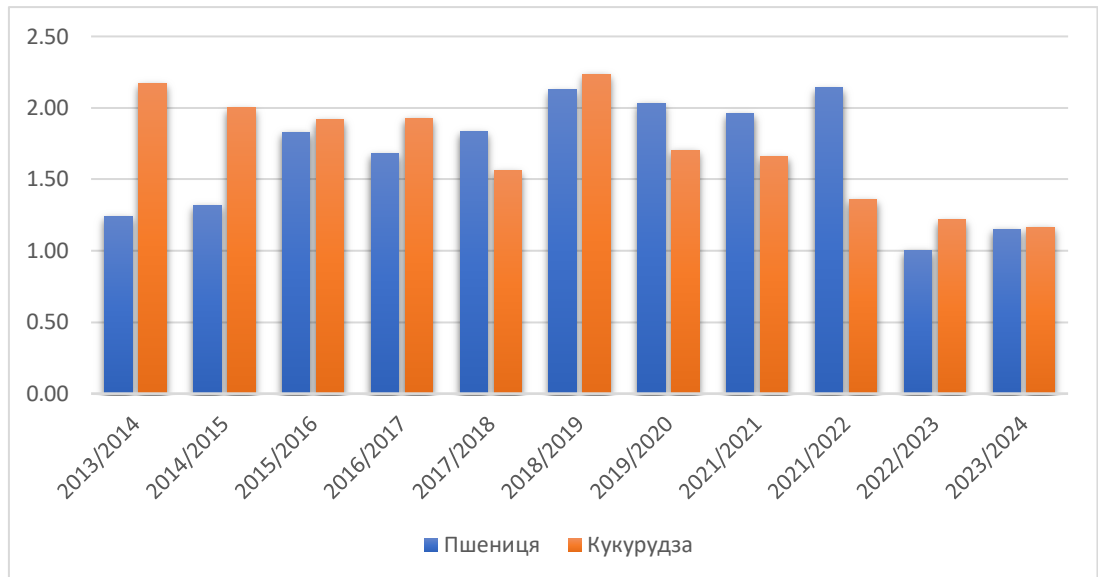


Рис 2.4 Динаміка експорту пшениці та кукурудзи ТОВ СП "НІБУЛОН"  
МЛН. Т.

Джерело: Створено автором на основі звітності ТОВ СП «НІБУЛОН»

Більш демонстративно про продукцію ТОВ СП «НІБУЛОН» , опише матриця БКГ , яка детально описала позиції номенклатури компанії , та їх місце на конкурентному ринку (рис 2.5).

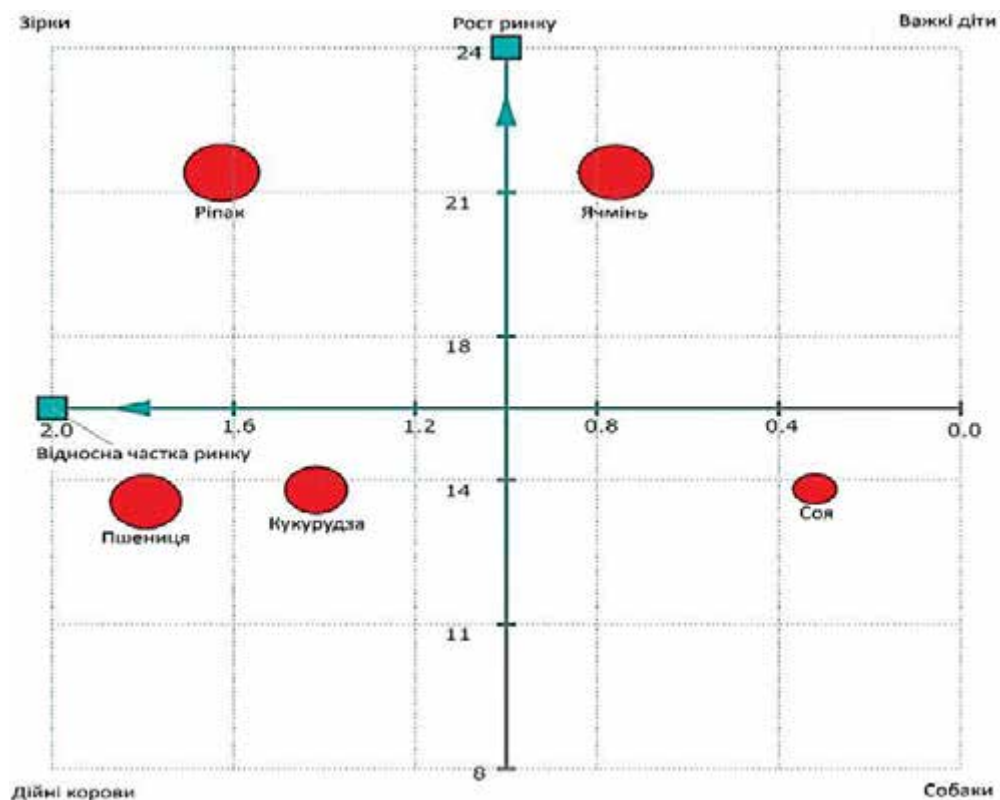


Рис 2.5 Матриця БКГ підприємства ТОВ СП «НІБУЛОН»

Джерело: Створено автором на основі звітності ТОВ СП «НІБУЛОН»



Отже, можна зробити висновок, що переваги та можливості ТОВ СП «Нібулон» забезпечують йому значну конкурентоздатність на міжнародному ринку. Щодо недоліків та можливих загроз, слід приділити цим аспектам значну увагу, щоб запобігти труднощам.

### **2.3 Діагностика ефективності прийняття управлінських рішень при формуванні конкурентних переваг продукції ТОВ СП «НІБУЛОН» на міжнародних ринках**

У своїй діяльності компанія ТОВ СП «НІБУЛОН» обрала стратегію фокусування, зосереджуючи увагу на експортному потенціалі аграрного сегменту ринку. Ця обрана стратегія дозволила зайняти ринкову нішу, де конкуренція є слабкою, і існують бар'єри для входу в аграрну галузь України, зайняти лідируючі позиції на українському ринку та розширити сферу діяльності на багатьох суміжних галузях (тваринництво, виробництво паливних брикетів, суднобудування, та інше).

Створення системи показників економічної продуктивності діяльності сільськогосподарського підприємства потребує дотримання певних принципів, оскільки показники продуктивності відіграють важливу роль при прийнятті управлінських рішень.

ТОВ СП "Нібулон" займає провідну позицію на аграрному ринку України та Чорноморському регіоні. Компанія відзначається значною участю у експорті зернових та олійних культур, які вирощуються в Україні. Завдяки діяльності ТОВ СП "Нібулон" та її унікальній логістичній системі Україна стала відомою у світі як провідний постачальник високоякісного зерна [15].

Значним досягненням за маркетинговий рік 2020-2021 стало налагодження нових торговельних зв'язків. За допомогою ефективної роботи фахівців компанії на експортній арені ТОВ СП "Нібулон" вперше експортував свою продукцію до Болгарії, відправивши партію насіння соняшника. Також

вперше в історії компанії та України була відправлена високоякісна пшениця до Саудівської Аравії. Крім того, компанія розпочала співпрацю з Великобританією з питань експорту ріпака. Варто також відзначити відновлення співпраці з країнами після тривалої перерви, зокрема з Мавританією, В'єтнамом, Пакистаном, Танзанією та Бурунді [15].

Протягом майже тридцяти років успішної діяльності ТОВ СП "Нібулон" створила дійсно унікальну зернову інфраструктуру, аналогів якій немає в Україні. Це включає в себе розгалужену мережу автоматизованих перевантажувальних терміналів та елеваторних комплексів, де з використанням високоякісного обладнання від провідних світових виробників зберігається та підтримується необхідні базові умови для зберігання зерна.

Можливість одночасного зберігання сільгосппродукції у компанії становить 2,25 мільйона тонн зерна, що робить її найбільшою у країні [15]. Важливо відзначити збільшення обсягів річкових перевезень для оптимізації внутрішньої логістики як конкретні заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності української сільгосппродукції на світовому ринку.

Протягом маркетингового року 2020-2021 судноплавна компанія ТОВ СП "Нібулон" перевезла внутрішніми водами України понад 4,3 мільйона тонн вантажів, що на 11% більше, ніж у попередньому маркетинговому році 2019-2020. Зростання обсягів перевезень було досягнуте завдяки роботі власного флоту (зокрема, 140-метровий плавкран NIBULON MAX, портові буксири-штовхачі кантувальники проєкту T410 та несамохідні судна-майданчики відкритого типу проєкту B1500), які були зведені на ТОВ "Суднобудівно-судноремонтний завод ТОВ СП "Нібулон", оптимізації баржо-буксирних караванів (застосування 3–4 несамохідних суден одним буксиром, проведення караванів у зимовий період на річці Південний Буг) [15].

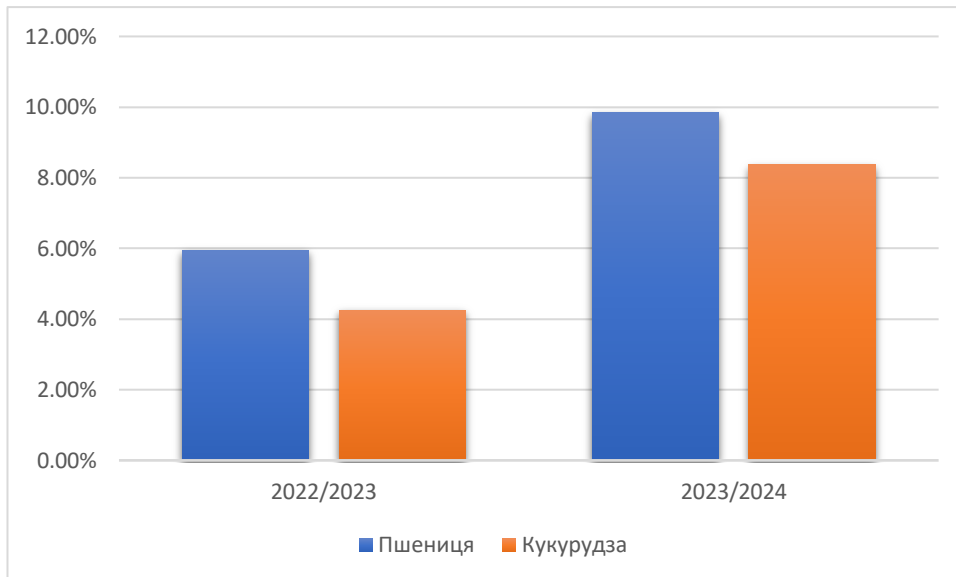


Рис 2.6 Частка компанії «НІБУЛОН» в українському експорті, %.  
*Джерело: Створено автором на основі звітності*

Ця діаграма показує частку компанії “НІБУЛОН” в українському експорті пшениці та кукурудзи за два різні часові періоди: 2022/2023 та 2023/2024 роки.

Для періоду 2022/2023 року:

- Частка “НІБУЛОН” в експорті пшениці становила близько 6%
- Частка “НІБУЛОН” в експорті кукурудзи становила приблизно 4%

Для періоду 2023/2024 року:

- Частка “НІБУЛОН” в експорті пшениці зросла до приблизно 8%
- Частка “НІБУЛОН” в експорті кукурудзи значно зросла до майже 10%

Для більш детального опису ефективності прийняття управлінських рішень при формуванні конкурентних переваг продукції ТОВ СП «НІБУЛОН» на міжнародних ринках, потрібно порівняти показники RCA (індекс конкурентних переваг) з конкурентами в Україні (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика індексу конкурентних переваг (RCA) підприємств-конкурентів з виробництва зерна пшениці за 2022/2023 рр.

№ п/п	Країна/підприємство	Значення індексу	Наявність конкурентної переваги
		RCA	+/-
1.	ТОВ СП «НІБУЛОН»	37,2	+
2.	ТОВ «КЕРНЕЛ»	17,7	+/-

*Джерело: створено автором на основі звітності компаній*

Ця таблиця представляє аналіз конкурентних переваг компаній, включаючи ТОВ СП «НІБУЛОН», на основі індексу RCA (Revealed Comparative Advantage). Індекс RCA використовується для визначення, чи має країна або компанія конкурентну перевагу в певному товарі або послугі. Проаналізувавши значення індексу конкурентних переваг компанії ТОВ СП «НІБУЛОН» в порівнянні з ТОВ «КЕРНЕЛ» у виробництві пшениці та експорті. Для об'єктивності судження, потрібно провести додаткове порівняння індексу RCA у виробництві кукурудзи, а також продуктів їх переробки, а саме кукурудзяне та пшеничне борошно. Оскільки ТОВ СП «НІБУЛОН» не є переробним підприємством, порівняти його з прямим конкурентом можливо лише по параметру експорту.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика індексу конкурентних переваг підприємств з виробництва кукурудзи за 2022 рр.

№ п/п	Країна/підприємство	Значення індексу	Наявність конкурентної переваги
		RCA	+/-
1.	ТОВ СП «НІБУЛОН»	18,3	+/-
2.	ТОВ «КЕРНЕЛ»	26,6	+

*Джерело: створено автором на основі FAOSTAT та звітності компаній*

В цій таблиці дані показано індекс RCA (Revealed Comparative Advantage) у виробництві кукурудзи. Порівнюючи таблицю і дані наочно

видно різницю в специфікації компаній. ТОВ СП «НІБУЛОН» проводить більш рівну роботу з обома культурами . В свою чергу ТОВ «КЕРНЕЛ» переважає у кількості виробництва кукурудзи в 3 рази , тим самим отримує більше значення індексу.

Детально звертаючи увагу на переробку продукції підприємств аграрного сектору в Україні в умовах євроінтеграції , потрібно зауважити малий відсоток інвестицій та розвитку її. Для прикладу , потрібно розглянути таблицю 2.4 де зображене порівняння індексу RCA на рівні нашої держави з іншими країнами.

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика показників конкурентних переваг країн-лідерів з виробництва пшеничного борошна.

№ п/п	Країна світу	Значення індексу	Наявність конкурентної переваги*
		RCA	+/-
1.	Україна	2,2	+
2.	Туреччина	25,5	+
3.	Казахстан	31,0	+
4.	Аргентина	9,6	+
5.	США	0,3	+/-
6.	Єгипет	18,7	+
7.	ЄС-27	1,2	+

*Джерело: створено автором на основі FAOSTAT*

Ці дані свідчать про високий рівень ефективності управлінських рішень компанії ТОВ СП «НІБУЛОН» на експорт цих двох важливих для країни та світу культур , проте водночас про відсутність переробки ним їх. В умовах євроінтеграції важливим фактором є саме модернізація процесів виробництва , а також перехід від сировинного експорту товарів – до проходження повного циклу виробництва готового продукту.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ СП «НІБУЛОН» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

### 3.1 Прогноз цінової кон'юнктури ринку зерна і продуктів його переробки у ЄС

У глобальній економіці постійно зростає роль торгівлі між країнами, яка, з одного боку збільшує прибутковість бізнесу, а з іншого — задовольняє потреби споживачів у необхідних товарах і послугах. Міжнародний економічний обмін сприяє економічному розвитку держав, оскільки розширює їхні можливості створювати і розміщувати додану вартість на значно більшому зовнішньому ринку завдяки залученню до світових ланцюгів поставок. Агропромисловий комплекс України завжди був і залишається нині однією з основних ланок її господарського розвитку. Україна здавна виділялася як великий виробник сільськогосподарської продукції, маючи значні переваги в територіальному поділі праці завдяки сприятливим ґрунтово-кліматичним умовам, зокрема найкращим у світі чорноземам, багатому землеробському досвіду та виробничим навичкам населення, вигідному економіко-географічному розташуванню щодо ринків збуту. Традиційно основою спеціалізації агропромислового комплексу було і залишається виробництво зерна. Зерновий ринок України — один з основних сегментів агропродовольчого ринку, стан якого визначає продовольчу безпеку країни.

Динамічне зростання населення планети є однією із світових тенденцій, що сприяє постійному збільшенню споживання продовольства. За прогнозами ООН до 2050 р. народонаселення Землі збільшиться до 9,6 млрд осіб. Це, безперечно, призведе до значного зростання попиту на продукти харчування, в тому числі й на продукцію на зерновому ринку. При цьому, землі, придатної

для вирощування сільськогосподарської продукції, більше не стане (на сьогодні – 1,6 млрд га), а її кількість на 1 особу населення скоротиться в два рази – до 0,18 га (у 2000 р. – 0,3 га). Підвищення врожайності земель також малоймовірне: сьогодні як в Європі, так і в США врожайність земель вже дуже висока і може підвищитися тільки за рахунок генно-модифікованої продукції. Відповідно, в наступні роки на світовому ринку спостерігатиметься дефіцит продовольства, який, в свою чергу, буде причиною зростання цін [2]. Сучасна кон'юнктура світового ринку зерна характеризується зміною співвідношення світового попиту і пропозиції, ціновими коливаннями, а також динамічним зростанням торгівлі продовольством у контексті збільшення потреб населення і його доходів у різних частинах світу.

За розрахунками фахівців Всесвітньої продовольчої програми ООН, цінова кон'юнктура ринку зерна та його переробки в Європі характеризується зростанням цін на зернові, що зумовлено загальною світовою тенденцією, розширенням посівних площ сільськогосподарськими товаровиробниками, збільшенням використання зернових у виробництві біопалива, кліматичними умовами, що впливають на врожайність, зростанням попиту на зерно з боку Китаю, політикою протекціонізму.

Війна в Україні суттєво вплинула на ситуацію з продовольчою безпекою країни. Серед жахливих наслідків для людини, війна спричинила масове переміщення населення, а також зростання бідності та безробіття, що поряд зі зростанням цін на продукти харчування обмежує можливості людей отримати доступ до їжі. Широкомасштабне переміщення значно посилює перебої в засобах до існування по всій країні, тоді як люди, які живуть поблизу лінії фронту, можуть опинитися відірваними від основних послуг і функціонуючих ринків, що в свою чергу має чималий вплив на формування цінової кон'юнктури ринку зерна в Європі.

За прогнозною оцінкою експертів Міжнародної організації з питань продовольства та сільського господарства (ФАО), світове виробництво борошна в 2024-2027 роках буде зростати у середньому на 1,2% на рік. Такий

темп є дещо нижчим, ніж у попередні роки, але все ж таки достатній, щоб задовольнити зростаючий попит на хліб та інші продукти харчування з борошна (рис. 3.1).

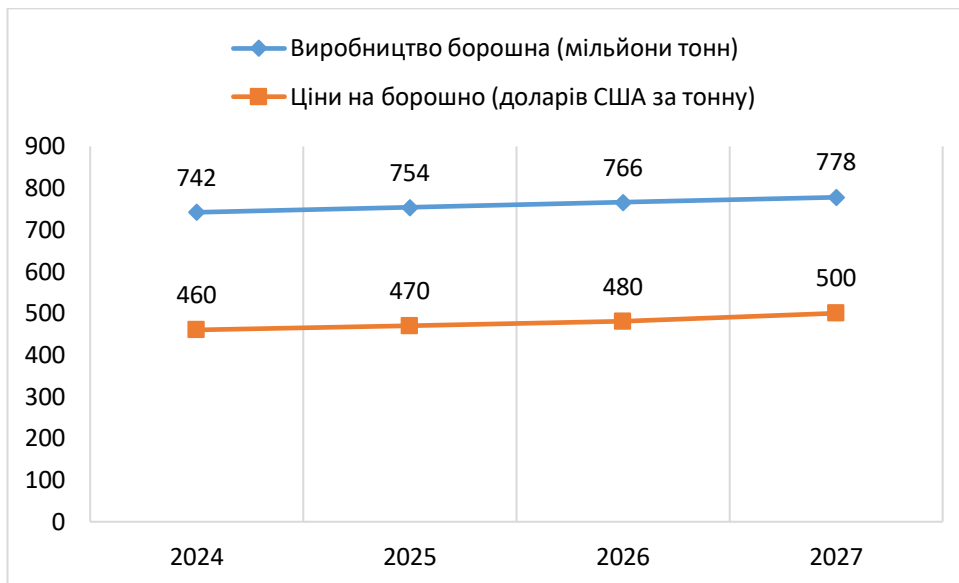


Рис. 3.1. Прогнози щодо світового виробництва та цін на борошно на 2024-2027 рр.

*Джерело: [13]*

Зазвичай світовий ринок борошна показує помірні темпи зростання, а зміни у попиті обумовлені різним рівнем доходів та різноманітною поведінкою споживачів. Як правило, збільшення попиту виникає через впровадження різних державних програм підтримки продуктів харчування, сезонні особливості на регіональних ринках, зміни умов торгівлі, включаючи тимчасові чинники та інші аспекти [14].

Згідно з прогнозами експертів, країни Євросоюзу стикаються зі суттєвим зниженням врожаю кукурудзи через аномальне потепління. Через ці обставини планується збільшення імпорту цієї культури, зокрема, з України.

За допомогою економетричного методу апроксимації даних, який є одним із інструментів статистичного аналізу програмного пакету Excel, враховуючи масив даних щодо імпортової ціни в ЄС протягом 1992-2023 рр. було одержано діапазон прогнозованої ціни на ввезення зерна пшениці до



інтеграційного угруповання на період 2004 і 2005 рр. (рис. 3.2). Варто зазначити, що різниця між нижнім значенням прогнозованої ціни (нижня межа довірчого інтервалу, песимістичний сценарій) та верхнім його значенням (верхня межа довірчого інтервалу, оптимістичний сценарій) є суттєвою – від 181,67 дол США до 410,83 дол США за тонну.

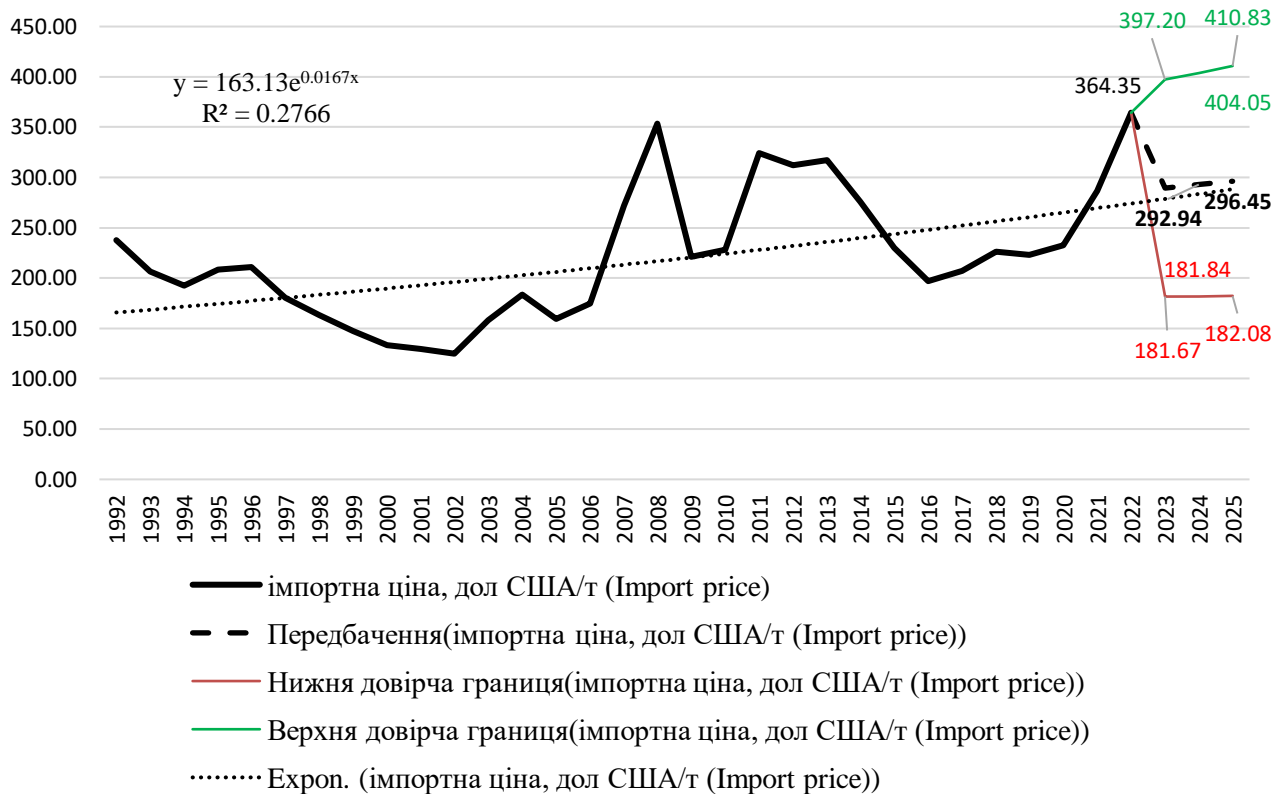


Рис.3.2. Прогноз імпоротної ціни зерна пшениці до ЄС за оптимістичним, реалістичним і песимістичним сценаріями на період 2024-2025 рр., дол. США  
Джерело: побудовано авторами на основі даних FAOSTAT

Підтверджує складність і достовірність використання прогнозних даних вірогідність апроксимації ( $R^2=0,28$ ), що встановилась на низькому значенні.

У свою чергу, результати прогнозу імпоротної ціни в ЄС на головний продукт переробки зерна пшениці – борошно, вказують на більшу достовірність результативної ознаки (значення вірогідності апроксимації складає 0,45) (рис.3.3). Причому діапазон прогнозних цін на борошно перебуває у межах від 416 до 743 дол США за тонну. Очевидно, що навіть за

песимістичного сценарію імпортна ціна продукту переробки є більш привабливою, ніж аналогічна сировини. Це пояснюється накопиченням більшої доданої вартості у пшеничному борошні, що відображає певний економічний стимул для його виробників та експортерів.

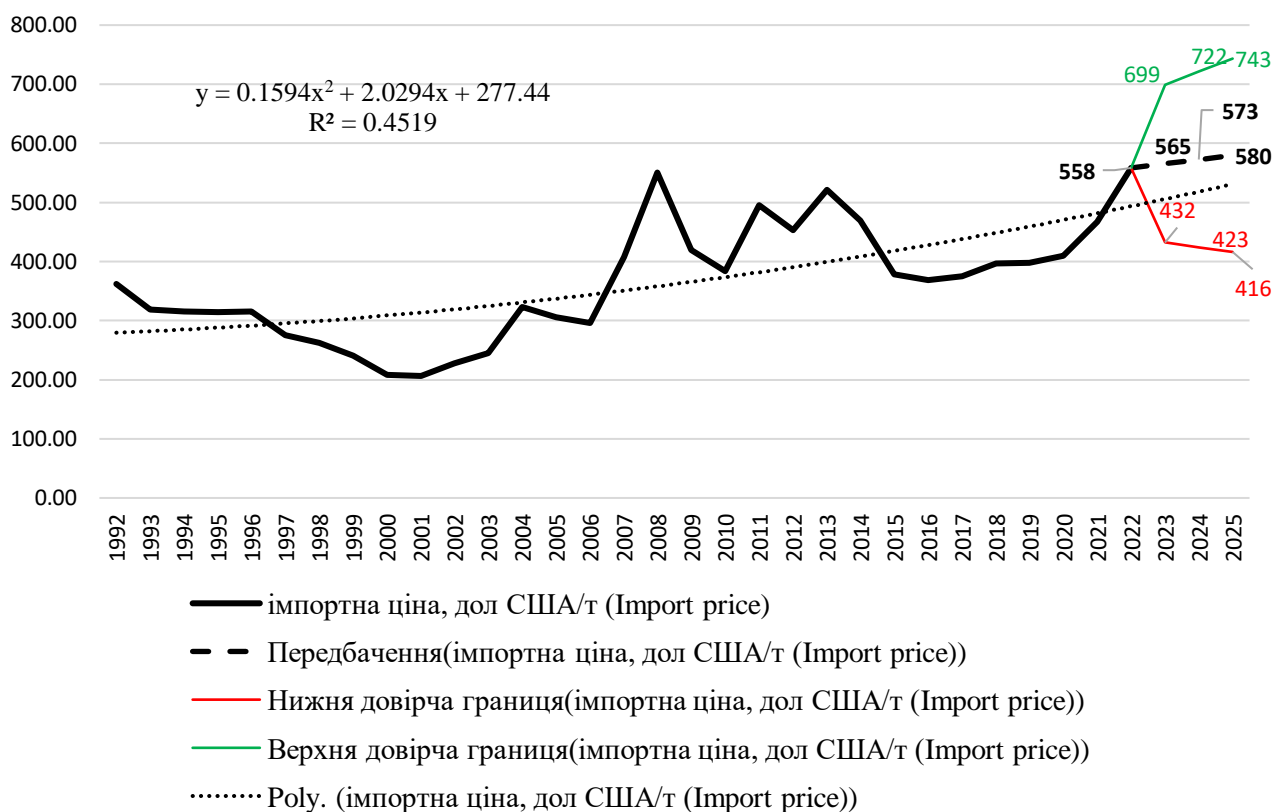


Рис.3.3 Прогноз імпортної ціни пшеничного борошна до ЄС за оптимістичним, реалістичним і песимістичним сценаріями на період 2024-2025 рр., дол. США

*Джерело: побудовано авторами на основі даних FAOSTAT*

Подібною є ситуація із прогнозом цінової кон'юнктурою на ринку кукурудзи і кукурудзяного борошна. Так, більш високий рівень довіри встановився по відношенню до прогнозованої імпортної ціни на наступні два роки щодо продуктів переробки зерна кукурудзи. До того ж, ціна на готову продукцію також перевищує на порядок ціну на сировину. Проте, різниця у даному варіанті не є порівняно такою великою як у випадку із пшеницею (рис. 3.4 і рис.3.5).

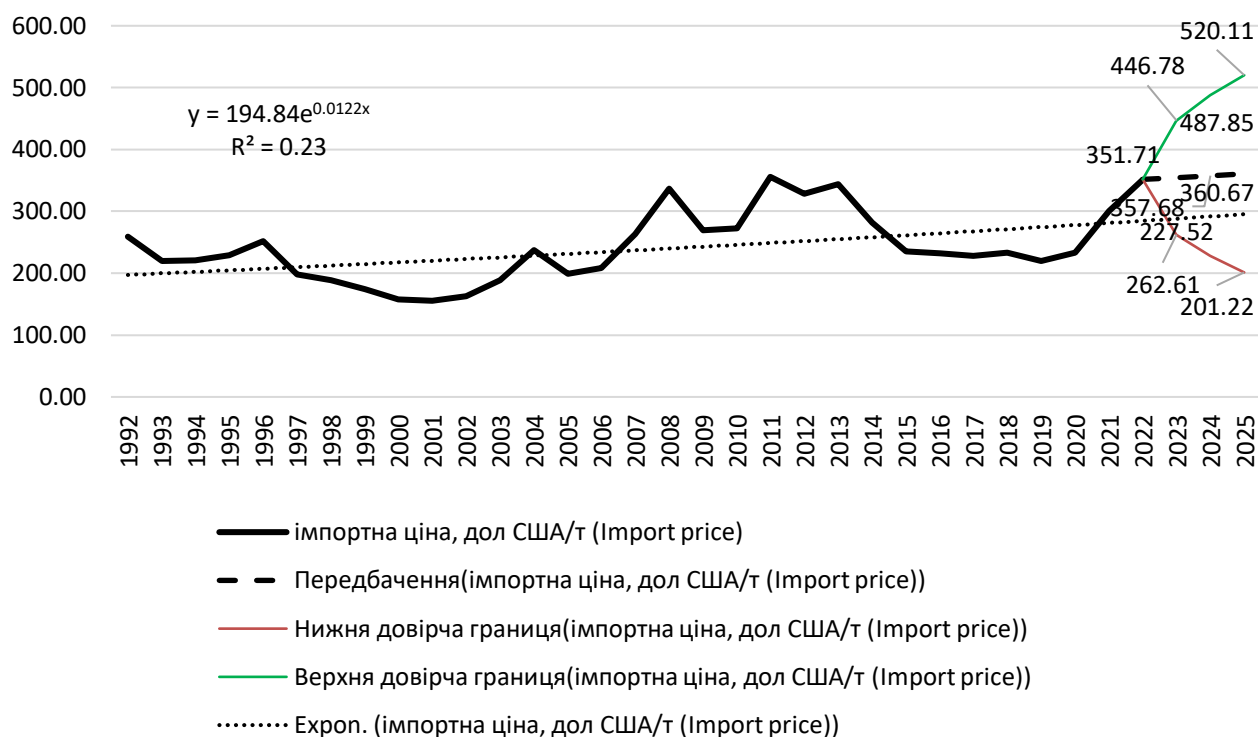


Рис.3.4. Прогноз імпортної ціни зерна кукурудзи до ЄС за оптимістичним, реалістичним і песимістичним сценаріями на період 2024-2025 рр., дол. США

Джерело: побудовано авторами на основі даних FAOSTAT

Також відмінною ознакою цінової кон'юнктури пшениці та кукурудзи є те, що перша демонструє більшу динамічність і волатильність, тоді як тенденція змін імпортних цін на кукурудзу і кукурудзяне борошно є більш згладженою без наявності істотних коливань.

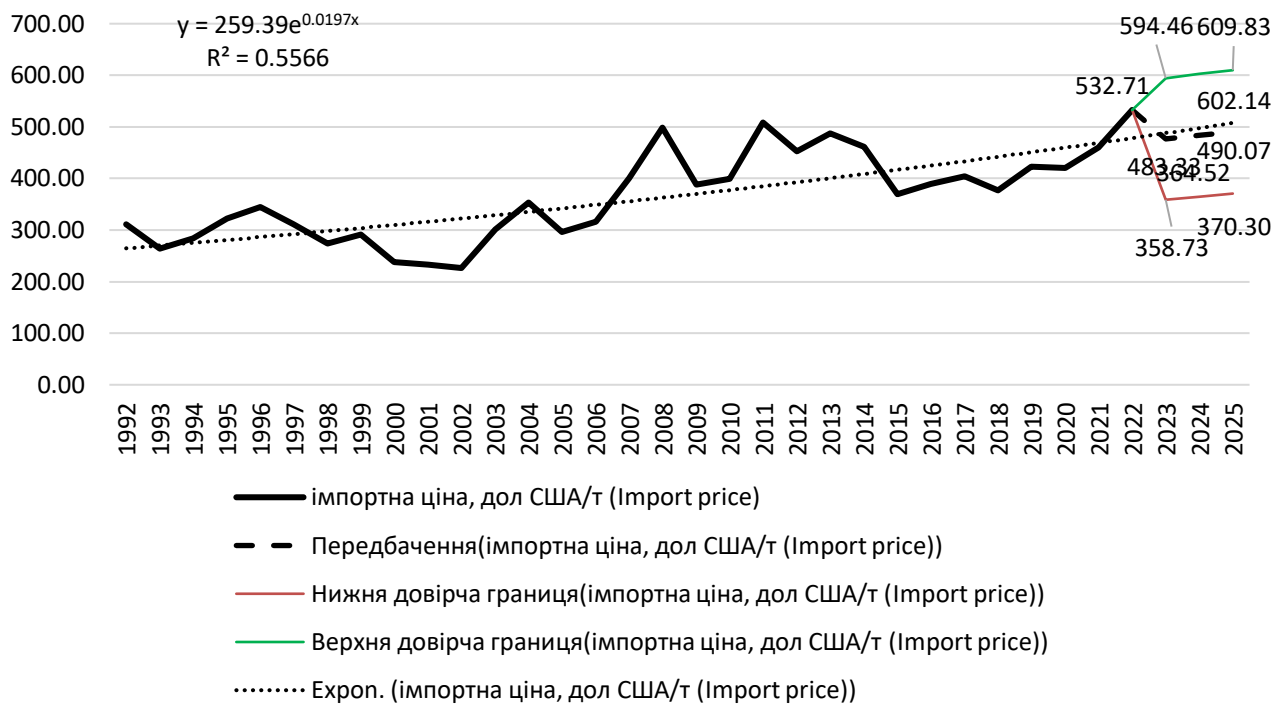


Рис.3.5. Прогноз імпоротної ціни борошна кукурудзи до ЄС за оптимістичним, реалістичним і песимістичним сценаріями на період 2024-2025 рр., дол. США

*Джерело: побудовано авторами на основі даних FAOSTAT*

### 3.2. Напрями підвищення ефективності управлінських рішень щодо реалізації на ринку ЄС конкурентних переваг продукції ТОВ СП «НІБУЛОН»

Для покращення рівня міжнародної конкурентоспроможності продукції ТОВ СП «НІБУЛОН» потрібно вдосконалити підхід до ведення бізнесу, довести його до європейського рівня та застосувати новітні підходи до ведення бізнесу аграрних підприємств (рис 3.6).

Початковим етапом може слугувати підвищення якості продукції. Підвищення стандарту виробництва, якого експортують, можна забезпечити через різні методи. Один із них полягає в удосконаленні процесу формування експортних партій сільськогосподарської сировини.

Для досягнення цієї мети необхідно стимулювати активність Служби перевірки якості підприємства у впровадженні передових методів контролю

над закупленою продукцією. Одним з недоліків у системі управління якістю у ТОВ СП "Нібулон", є відсутність статистичних засобів контролю якості, а саме використання теорії ймовірності та математичної статистики. Статистичні методи контролю спрямовані на усунення випадкових коливань якості продукції. Ці коливання мають конкретні причини, які необхідно вчасно виявляти й усувати.

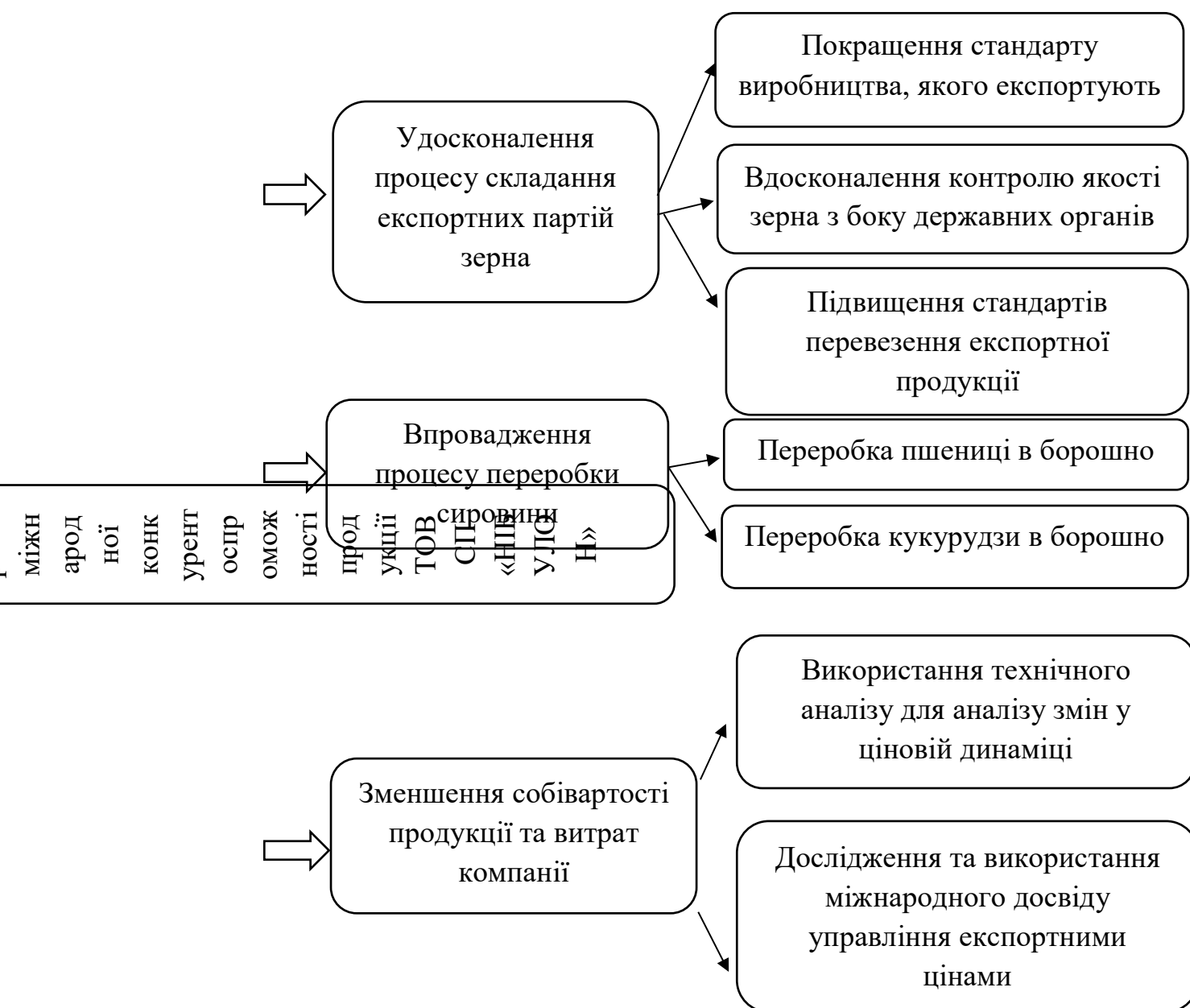


Рис 3.6 Напрями підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності продукції ТОВ СП «НІБУЛОН»

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ СП «НІБУЛОН»

Причинами відсутності таких методів контролю на підприємстві можна вказати наступне: низький рівень кваліфікації працівників відділу технічного контролю; відсутність необхідних посібників, які б у доступній формі для працівників відділу технічного контролю розкривали сутність цих методів.

Поміж посилення вимог ТОВ СП "Нібулон" до контролю якості продукції, також потрібне удосконалення державного регулювання якості зернової сільськогосподарської сировини. Відмова від прийняття експортованого зерна покупцями через нестачу відповідності фактичної якості контрактним вимогам вимагає вирівнювання внутрішніх показників якості за міжнародними стандартами.

Наприклад, якість української кукурудзи не відповідає вимогам іноземних покупців щодо вмісту зернової домішки (пошкоджених зерен), і це часто пов'язано з різними методами визначення цього показника в Україні та за кордоном. Згідно з вимогами європейських покупців, вміст зернової домішки в кукурудзі, яка поставляється, не повинен перевищувати 5-6 %, що, згідно з українськими методами визначення цього показника, відповідає приблизно 10-12 %. У той же час, відповідно до чинного Держстандарту 4525:2006, зернова домішка в кукурудзі, що поставляється для потреб тваринництва, не повинна перевищувати 15 % [19].

Отже, вимоги до якості кукурудзи від іноземних покупців суттєво відмінні від внутрішніх стандартів в Україні.

У порівнянні з європейськими та міжнародними стандартами, вітчизняні нормативи також встановлюють менш строгі вимоги щодо вмісту мікотоксинів та радіонуклідів для контролю. Тому важливо оптимізувати вітчизняні показники, розширивши перелік мікотоксинів та радіонуклідів і відповідно до цього привести їх норми у відповідність із міжнародними стандартами. Щодо переліку пестицидів, вітчизняні та міжнародні документи частково збігаються, але в деяких випадках безпекові норми цих показників вимагають перегляду відповідно до міжнародних вимог.

Таким чином, на рівні держави необхідно провести аналіз відповідних нормативних документів та розглянути можливість перегляду норм та розширення переліків мікотоксинів, радіонуклідів та пестицидів у відповідності до міжнародних вимог, а також підвищення вимог щодо вмісту зернової домішки.

Якість зерна також може значно знизитися під час перевезення від елеватора до судна. Оскільки останнім часом зерно, як правило, надходить від сільськогосподарських виробників з високим вмістом вологи і потребує додаткової обробки, його додаткове висушування може призвести до ще більшого зниження якості через пересушування і появу тріщин в зернах. Крім того, під час транспортування, особливо при перевалці через портові елеватори, велика кількість зерен може пошкодитися, що призводить до збільшення кількості зернової домішки. Таким чином, одним з напрямків для покращення якості експортованої продукції ТОВ СП "Нібулон" є підвищення вимог до якості транспортування зернових культур.

В умовах Євроінтеграції, пропонується два шляхи для зниження витрат на підприємстві: впровадження бюджетування та використання енергозберігаючих технологій. Основна мета бюджетування полягає в підвищенні ефективності підприємства шляхом: планування операцій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей; мотивації менеджерів до обґрунтування планів і розуміння витрат; створення основи для оцінки діяльності менеджерів і контролю результативності; стимулювання працівників до досягнення цілей; підвищення професіоналізму менеджерів. Таким чином, складання бюджетів сприяє детальному аналізу діяльності підрозділів та взаємодії між центрами відповідальності на підприємствах [20].

Керівництво ТОВ СП "Нібулон" потрібно провести наступні заходи: утворити в компанії центри фінансової відповідальності (ЦФВ); розробити для кожного ЦФВ систему ключових показників ефективності (КПЕ); створити Бюджетний комітет як консультативний орган, головним завданням якого буде встановлення загальної стратегії бюджетування на підприємстві та

координація підготовки бюджетів; почати формування цілісної системи бюджетів, призначивши кожному з центрів фінансової відповідальності певний перелік бюджетів. Такий підхід, на нашу думку, дозволить встановити жорсткий контроль за розподілом та використанням коштів, створити реальні умови для зменшення непродуктивних витрат у ТОВ СП "Нібулон". Пошук енергоефективних технологій слід спрямувати, насамперед, на оптимізацію процесу сушіння зернових культур, оскільки витрати енергії на цю операцію становлять понад 30% від собівартості зерна.

Розрахуємо економічний ефект від переорієнтації вітчизняних експортерів зерна пшениці на експорт пшеничного борошна на наступні два роки (2024 р. і 2025 р.) (табл. 3.1) при наступних умовах:

- обсяг експорту пшениці (сировини) залишається стабільним на рівні 2022 р. – 4268,7 тис. т.;
- вихід борошна із переробки зерна пшениці складає 75% [15];
- частка експорту пшеничного борошна до ЄС в плановий період становитиме 75%, що в абсолютному виразі буде дорівнювати 2401,14 тис. т ; у 2022 р. сумарний імпорт пшеничного борошна до ЄС за даними FAO склав 2881,1 тис. т.

Таблиця 3.1

**Прогнозований економічний ефект від переорієнтації українських експортерів зерна пшениці на експорт пшеничного борошна до ЄС\***

Експорт/ефект	Показник	Сценарії прогнозу	2022 р. (факт)	План		
				2024 р.	2025 р.	
Експорт зерна пшениці	Обсяг, тис. т	*	4268,7	4268,7	4268,7	
	Ціна, дол. США/т	оптим	*	404,05	410,83	
		реал		216	292,94	296,45
		песим	*		181,84	182,08
	Виручка, тис. дол. США	оптим	*		1724768,2	1753710,0
		реал		922027	1250472,9	1265456,1
песим		*		776220,4	777244,9	
Експорт пшеничного борошна (вихід)	Обсяг, тис. т	*	29,7	2401,14	2401,14	
	Ціна, дол. США/т	оптим	*	722	743	
		реал		326,18	573	580



<i>борошна -75%;</i> <i>частка</i> <i>експорту до</i> <i>ЄС -75%)</i>	Виручка, тис. дол. США	песим	*	423	416
		оптим	*	1733623,1	1784047,0
		реал	9695	1375853,2	1392661,2
		песим	*	1015682,2	998874,2
Економічний ефект	Різниця між експортною виручкою борошна і зерна пшениці, тис дол. США	оптим	*	+8854,9	+30337
		реал	- 912332	+125380,3	+127205,1
		песим	*	+239461,8	+221629,3

*Джерело: складено і пораховано автором*

- *(при умові, що плановий обсяг експорту зерна та борошна залишається на рівні 2022 р.)*

Таким чином, у всіх прогнозних сценаріях на 2024 р. і 2025 р. очікується, що за умови гіпотетичної повної переробки зерна пшениці орієнтованого для споживання на ринку країн-членів ЄС на борошно і спрямування за даним географічним вектором  $\frac{3}{4}$  експортної пропозиції борошна, економічний ефект буде додатнім. Варто зазначити, що більш привабливо виглядають реалістичні і, навіть, песимістичні сценарії прогнозу, за якими експортна виручка від реалізації борошна переважає відповідну зерна. Варто відзначити, що високого значення результативна ознака (з імовірністю 95%) має набути за песимістичного сценарію зміни імпоротної ціни борошна до ЄС у 2024 р. і 2025 р., а саме – на 239,5 та 221,6 млн дол. США. Як результат, тут виправдано має бути запровадження *конкуrentної стратегії диференціації готової продукції на різних ринках країн-членів ЄС.*

Аналогічно проведемо розрахунок економічного ефекту від переорієнтації українських експортерів зерна кукурудзи на експорт кукурудзяного борошна на наступні два роки (2024 р. і 2025 р.) (табл. 3.2) при наступних умовах: обсяг експорту кукурудзи (сировини) залишається стабільним на рівні 2022 р. – 4268,7 тис. т.; вихід борошна із переробки зерна кукурудзи складає 15% ; частка експорту пшеничного борошна до ЄС в

плановий період становитиме 75%, що в абсолютному виразі буде дорівнювати 607,3 тис. т; у 2022 р. сумарний імпорт кукурудзяного борошна до ЄС за даними FAO склав 1196,09 тис. т.

Таблиця 3.2

**Прогнозований економічний ефект від переорієнтації українських експортерів зерна кукурудзи на експорт кукурудзяного борошна до ЄС\***

Експорт/ефект	Показник	Сценарії прогнозу	2022 р. (факт)	План		
				2024 р.	2025 р.	
Експорт зерна кукурудзи	Обсяг, тис. т	*	1132,7	1132,7	1132,7	
	Ціна, дол. США/т	оптим	*	487,85	520,11	
		реал		351,71	357,68	360,67
		песим	*		227,52	201,22
	Виручка, тис. дол. США	оптим	*		552587,7	589128,6
		реал		398381,9	405144,1	408530,9
		песим	*		257711,9	227921,9
	Експорт кукурудзяного борошна (вихід борошна -15%; частка експорту до ЄС -75%)	Обсяг, тис. т	*	41,2	607,3	607,3
		Ціна, дол. США/т	оптим	*	722	743
реал				532,71	573	580
песим			*		423	416
Виручка, тис. дол. США		оптим	*		438470,6	451001
		реал		13438,6	347982,9	352234
		песим	*		256887,9	252636,8
Економічний ефект		Різниця між експортною виручкою борошна і зерна кукурудзи, тис. дол. США	оптим	*	-	-
			реал		114117,1	138127,6
	песим		*	-	-57161,2	-56296,9
			384943,3			
			*	-824	+24714,9	

Джерело: складено і розраховано авторами

- (при умові, що плановий обсяг експорту зерна та борошна залишається на рівні 2022 р.)

Перехід до переробки пшениці та кукурудзи замість простого експорту сировини може мати кілька обґрунтувань :

1. Додана вартість: Переробка сировини в готові продукти, такі як борошно, крупи, кукурудзяна мука чи корми, додає значну вартість до продукції. Це може призвести до збільшення прибутку компанії.

2. Диверсифікація ризиків: Замість залежності від коливань цін на сировину, компанія зможе розширити свій портфель продукції, що дозволить зменшити вплив зовнішніх факторів на її прибуток.

3. Розвиток ринків збуту: Готові продукти будуть мати більший попит на міжнародних ринках порівняно з сировиною. Це відкриває нові можливості для експорту та розвитку нових ринків збуту.

4. Удосконалення технологій: Перехід до переробки вимагає впровадження нових технологій та підвищення ефективності виробництва, що в свою чергу призведе до підвищення конкурентоспроможності компанії.

Проте, фактично при всіх прогнозних сценаріях, за виключенням песимістичного станом на 2025 р. економічний ефект від переорієнтації українських виробників та експортерів зерна кукурудзи на кукурудзяне борошно є негативним. Це практично доводить, що переробка кукурудзи за прогнозованих значеннях цінової кон'юнктури на ринку ЄС не є виправданим кроком в економічному контексті. Як результат, доцільно буде або звернути уваги на інший вид продукції більш глибокої переробки зерна кукурудзи або застосувати *конкурентну стратегію лідерства у витратах на ринку ЄС*.

У висновку з наведених вище напрямів підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності продукції, перехід до переробки сировини буде вигідним стратегічним кроком для компанії ТОВ СП "НІБУЛОН", який дозволить їй збільшити прибуток, розширити ринки збуту та зменшити

ризика. Саме завдяки диверсифікації, відбудеться зменшення ризиків, пов'язаних з пошуком ринку збуту, сам ринок розшириться і це спричинить збільшенню прибутку та покращення позицій компанії на міжнародній арені.

## ВИСНОВКИ

1. Центральним аспектом дослідження конкуренції є здатність підприємства як окремої одиниці виробничо-господарської діяльності створювати продукт, який успішно продається завдяки маркетинговим заходам.

Головною метою створення системи управління міжнародною конкуренцією є використання конкурентних переваг підприємств на міжнародному ринку для забезпечення його економічного зростання. Утворення системи менеджменту міжнародною конкурентоспроможністю підприємства передбачає виконання ряду завдань, що гарантують уніфікацію всіх елементів організаційної структури, встановлення чіткої взаємодії між ними, ефективне використання ресурсів та виробництва якісної продукції, а також постійний пошук джерел конкурентних переваг для забезпечення стабільних позицій підприємства як в даний момент, так і у майбутньому

2. Управління глобальною конкурентоспроможністю підприємства визначається механізмом його керівництва, що базується на трьох ключових складових: лідерство, кадри та розвиток.

Взаємодія розглянутих складових управління глобальною конкурентоспроможністю компанії залежить від тактичних метою і завдань, які спрямовані на досягнення стратегічного плану компанії - досягнення високого рівня глобальної конкурентоспроможності та стійкої конкурентної позиції на міжнародних ринках.

3. Методичні підходи до оцінки величини конкурентних переваг продукції на зовнішніх ринках мають важливе значення для успіху будь-якого суб'єкта господарювання в умовах гострої конкурентної боротьби.

Всі вище перераховані методи оцінки конкурентних переваг продукції на міжнародних ринках виступають інструментами аналізу торговельно-економічних відносин між підприємствами та допомагають виявити конкурентні переваги і встановити спеціалізацію та залежність від імпорту. В

цілому вони є важливим підґрунтям для прийняття рішень щодо торговельної політики та економічного розвитку.

4. Заснована в 1991 році компанія «НІБУЛОН» стала ключовою частиною сільськогосподарського та судноплавного секторів України. «НІБУЛОН» є одним із найбільших українських експортерів зерна та значним виробником сільськогосподарської продукції.

За останні 30 років «НІБУЛОН» інвестував в українську економіку понад 2,3 млрд доларів США. Інноваційні практики компаній та інвестицій в інфраструктуру транспортування зерна зробили значний внесок у розширення українського сільськогосподарського сектора з моменту проголошення незалежності в 1991 році. Компанія є одним із найбільших платників податків в Україні та налічує 6000 працівників

5. Можна зробити висновок, що переваги та можливості ТОВ СП «Нібулон» забезпечують йому значну конкурентоздатність на міжнародному ринку. Щодо недоліків та можливих загроз, слід приділити цим аспектам значну увагу, щоб запобігти труднощам.

6. Дані, що були розглянуті під час аналізу, свідчать про високий рівень ефективності управлінських рішень компанії ТОВ СП «НІБУЛОН» на експорт важливих для країни та світу культур, проте водночас про відсутність переробки їх. В умовах євроінтеграції важливим фактором є саме модернізація процесів виробництва, а також перехід від сировинного експорту товарів – до проходження повного циклу виробництва готового продукту.

7. За прогнозом цінової кон'юнктури ринку зерна і продуктів його переробки у ЄС, ціни на агропродовольчі товари і далі будуть продовжувати зростати. Потрібно використовувати виробничі та адміністративні можливості компанії за для повноцінного розкриття потенціалу ТОВ СП «НІБУЛОН».

8. з наведених вище напрямів підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності продукції, перехід до переробки сировини буде

вигідним стратегічним кроком для компанії ТОВ СП "НІБУЛОН", який дозволить їй збільшити прибуток, розширити ринки збуту та зменшити ризики. Саме завдяки диверсифікації, відбудеться зменшення ризиків, пов'язаних з пошуком ринку збуту, сам ринок розшириться і це спричинить збільшенню прибутку та покращення позицій компанії на міжнародній арені.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Catherine A. Maritan, Margaret Peteraf. The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. URL: [https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1057/978-1-137-00772-8\\_465](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1057/978-1-137-00772-8_465)
2. Porter M. E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance / Porter M. E. – New York: The Free Press, 1992.– 557 p.
3. Тараненко І. В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2019. №1(9). С. 194-203.
4. Горбатов В. М. Конкурентоспроможність та цикли розвитку інтегрованих структур бізнесу. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 592 с.
5. Левицька О. О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №3. З. 200-204.
6. Тищенко О. Н., Головка О. С. Стратегія управління розвитком підприємства. Харків: ЕДЕНА, 2003. 198 с.
7. Шевченко Л. С. Конкурентне управління: навчальний посібник. Харків: Еспада, 2004. 520 с.
8. Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2003. 186 с.
9. Присяжнюк Д. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Тернопіль, 2018. С. 115.
10. Тютюнникова С. В., Мельнік Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: конспект лекцій. Харк. держ. ун-т харч. та торг. Харків : ХДУХТ, 2010. С. 186.



11. Пермінова С. О., Романко Є. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства. Молодий вчений № 2, 2016. С. 70-74.
12. [https://pidru4niki.com/73373/investuvannya/portfelniy\\_analiz\\_diyalnosti\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/73373/investuvannya/portfelniy_analiz_diyalnosti_pidpriyemstva)
13. Офіційний сайт ТОВ СП «НІБУЛОН». Історія створення підприємства.  
URL: <https://nibulon.com/data/pro-kompaniyu/istoriya-stvorenniya-pidpriemstva.html>
14. Товариство з обмеженою відповідальністю сільськогосподарське підприємство "НІБУЛОН". Основна інформація з ЄДР. Електронний ресурс.  
URL: <https://clarity-project.info/edr/14291113>
15. Офіційний сайт ТОВ СП «НІБУЛОН». Ключові факти про компанію  
URL: <https://www.nibulon.com/pro-nas/>
16. Григоренко Є., Шніцер М. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Forbes. URL: <https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyni-ukraina>
17. Огляд збитків та втрат в АПК. KSE. 2023. URL: <https://kse.ua/ua/oglyad-zbitkivta-vtrat-v-apk/>.
18. Корпоративна презентація ТОВ СП «НІБУЛОН» URL: [https://docs.google.com/presentation/d/1wfXPjxhFhvLup0yXLrCltgWYIXG4xmh/edit#slide=id.g2c1f76e86c8\\_0\\_51](https://docs.google.com/presentation/d/1wfXPjxhFhvLup0yXLrCltgWYIXG4xmh/edit#slide=id.g2c1f76e86c8_0_51)
19. Біляєв О.С. Методичне забезпечення оцінки конкурентоспроможності підприємств. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/29849/1/59.pdf>
20. Карпішена М.Г. Процес бюджетування на підприємствах, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. URL: [http://www.nbuuv.gov.ua/2011\\_20/u1120kap.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/2011_20/u1120kap.pdf)
21. Розуміння SWOT-аналізу. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
22. Розуміння матриці частки зростання BCG і способи її використання. URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/bcg.asp>

23. Бостонська консалтингова група. «Що таке матриця частки зростання?». URL: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>
24. Harvard Business Review. «Конкурентна перевага націй». URL: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
25. Корпоративне управління компанії ТОВ СП «НІБУЛОН». URL: <https://www.nibulon.com/pro-nas/korporatyvne-upravlinnia/>
26. Іваненко Ф. В. Технологія переробки сільськогосподарської продукції [Електронний ресурс] : [міжпредмет. тренінг для студ. спеціалізації «Економіка агропромислових формувань»] / Ф. В. Іваненко, А. Т. Соколовський. — К. : КНЕУ, 2014. — С.29.