

«Конкурентні переваги»

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади формування конкурентних переваг	6
РОЗДІЛ 2. Дослідження конкурентного середовища операторів зернового ринку	13
РОЗДІЛ 3. Формування конкурентних переваг компанії Нібулон	24
ВИСНОВКИ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	32
ДОДАТКИ	

ВСТУП

В сучасних умовах господарювання виникає нова стратегічна концепція управління підприємством, яка спирається на позиціонування місця підприємства серед конкурентів станом на теперішній час та окреслення місця, яке підприємство хоче займати в майбутньому. Конкурентна позиція підприємства – це місце, яке воно займає у кожному секторі, в якому працює відповідно до результатів своєї діяльності та завдяки перевагам й недолікам порівняно з конкурентами.

Дослідженню особливостей конкуренції та конкурентних переваг присвячені праці М.Е. Портера, Ф.Котлера, Дж. О'Шонесси, А.А. Томпсона, Г.Л. Азоева, Ю.Б.Іванова, І.З.Должанського, О. Пашенко, В.М. Яценко та ін. Питання дослідження конкуренції, формування конкурентних переваг не втрачає своєї актуальності, оскільки є специфічним для кожного ринку будь-якого регіону в кожний момент часу.

Метою роботи є дослідження конкурентних переваг основних операторів зернового ринку України.

Об'єктом дослідження є процеси формування конкурентних переваг операторів зернового ринку в умовах зміни направленості інтеграційних векторів розвитку України.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та прикладні аспекти формування конкурентних переваг зернотрейдерів.

Для досягнення мети поставлені такі завдання:

- дослідити методичні підходи до оцінки конкурентних переваг підприємств;
- охарактеризувати діяльність основних операторів зернового ринку України;
- здійснити аналіз конкурентного стану всередині зернового ринку;
- оцінити конкурентні переваги операторів зернового ринку України;

- визначити важливі показники діяльності зернотрейдерів для побудови карт стратегічних груп конкурентів зернотрейдерів України;
- обґрунтувати напрями формування конкурентних переваг компанії Нібулон.

Методологічною та теоретичною основою роботи є наукові положення фундаментальних і прикладних досліджень теорії конкуренції, стратегічного управління, планування і прогнозування, праці вітчизняних та іноземних науковців, в яких наведено фундаментальні основи формування конкурентних переваг підприємств.

В процесі роботи використано наступні методи: системний підхід – при вивченні факторів формування конкурентних переваг підприємств; економіко–статистичний метод – для виявлення особливостей розвитку ринку зерна України та оцінки конкурентних переваг зернотрейдерів; графічний метод – при дослідженні зв'язків, виявленні тенденцій та визначенні закономірностей формування конкурентних переваг досліджуваних підприємств; діалектичний та абстрактно–логічний метод – при проведенні теоретичних узагальнень і формуванні висновків щодо формування конкурентних переваг досліджуваних суб'єктів.

Інформаційну базу дослідження склали: статистичні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства розвитку економіки, торгівлі і сільського господарства; матеріали аналітичних сайтів, що висвітлюють актуальні проблеми розвитку зернового ринку, наукові доробки вітчизняних та зарубіжних авторів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні теоретико–методологічні положення та практичні рекомендації, викладені в роботі, можуть бути основою для активізації діяльності операторів зернового ринку і формування їх конкурентних переваг.

Наукові напрацювання та висновки роботи застосовуються в роботі Департаменту агропромислового розвитку Миколаївської обласної державної адміністрації (довідка від 13.02.2020 р. № 392/02/06.03–27/18).

Апробація матеріалів наукової роботи. Основні теоретичні і практичні пропозиції роботи апробовано на науково-теоретичній студентській конференції «Участь молоді у розбудові агропромислового комплексу України» (20-22 березня 2019р.), Всеукраїнській Інтернет – конференції “Формування конкурентоспроможного і соціально-орієнтованого розвитку підприємницьких структур аграрного сектора економіки” (17-18 жовтня 2019 р.). За результатами дослідження опубліковано статтю: Розвиток зернової логістики в Україні / Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», №13 , 2019. – С.124-129.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (30 найменування) та додатків. Повний обсяг роботи становить 44 сторінок машинописного тексту, із них 30 сторінок основного тексту, що містить 12 таблиць, 2 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Стійке економічне зростання неможливе без розвитку та підтримки повноцінного конкурентного середовища, в межах якого функціонують господарюючі суб'єкти. Конкурентне середовище – «це результат і умова взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію» [13, с. 42]. Конкурентне середовище формується не лише за рахунок власне суб'єктів ринку, а в першу чергу внаслідок взаємовідносин між ними.

Ефективне функціонування підприємства чергу, залежить від наявних у нього конкурентних переваг. На думку О.Пащенко, «конкурентні переваги підприємства мають не лише підтримувати високий рівень прибутковості, а й забезпечувати її систематичність, оскільки вони можуть бути оцінені лише шляхом порівняння основних напрямів діяльності підприємства з його конкурентами» [19, с. 94-100].

Дослідження літературних джерел дозволило виявити основні підходи до визначення сутності конкурентних переваг (Додаток А).

Сучасне надмірно конкурентне зовнішнє середовище вимагає від учасників конкурентної боротьби не просто конкурентних переваг, а стійких конкурентних переваг. За визначенням О.В.Яценка «стійка конкурентна перевага – це довготривала вигода застосування деякої унікальної стратегії, що створює споживчу цінність, засновану на унікальній комбінації внутрішніх ресурсів, які не можуть бути скопійовані конкурентами. Стійка конкурентна перевага досягається шляхом безперервного розвитку існуючих і створення нових ресурсів у відповідь на умови ринку, що швидко змінюється» [25].

Малевський Е.З. пропонує під стійкими конкурентними перевагами розуміти «здатність підприємства зберігати свої визначені конкурентні переваги тривалий період часу, при різних змінах в інфраструктурі ринку і коливаннях споживчого попиту, за рахунок динамічності інноваційних змін на підприємстві» [16]. При цьому стійкість конкурентної переваги залежить від її якісного рівня, постійності цього рівня, складності інноваційної технології або вироблюваної інноваційної продукції.

Адаптивність підприємства відбиває його здатність пристосуватися до змін навколишнього середовища. Це означає використання низки адаптаційних заходів у рамках усіх складових частин комплексу маркетингу з дотриманням принципів формування конкурентних переваг підприємства, до основних яких можна віднести:

- конкурентні переваги, що ґрунтуються на нововведеннях, змінах, поліпшенні, які можуть зачіпати техніко-технологічну, організаційну, управлінську, фінансову, соціально-економічну сфери діяльності підприємства;
- конкурентні переваги, що стосуються всієї системи створення цінностей підприємства;
- конкурентні переваги, що підтримуються і розвиваються завдяки постійному поліпшенню [2].

Залежно від наявності певних факторів та умов, конкурентні переваги підприємства поділяються на певні типи та напрями, причому думки науковців з даного питання різняться.

За визначенням Голобачова А.С., конкурентні переваги можна поділити на: абсолютні (пов'язані з наявністю унікальних ресурсів та виробничих можливостей) і відносні (обумовлені кращими порівняно з іншими суб'єктами можливостями чи умовами виробництва й реалізації продукції чи надання послуг); виробничі та інноваційно-інвестиційні; кількісні (частка ринку) та якісні характеристики функцій регіону, товарів чи послуг його підприємств; фактичні (реалізовані) і потенційні [9].

Войчак А. та Камишников Р. об'єднують конкурентні переваги за такими ознаками: джерелами їх виникнення; стратегічною направленістю; походженням; тривалістю дії; концепцією маркетингової системи, характером впливу на споживачів; впливом на потенціал; рівнем реалізації тощо [7].

Должанський І. пропонує класифікувати конкурентні переваги залежно від характеру їх джерел виникнення: засновані на економічних факторах, на нормативно-правових актах; конкурентні переваги структурного плану, конкурентні переваги, спричинені адміністративними заходами, зумовлені рівнем розвитку інфраструктури ринку, зумовлені гарною інформованістю; ті, що ґрунтуються на географічних факторах, демографічних факторах, конкурентні переваги неправового характеру; технічні конкурентні переваги [10].

Криворучко О.С. групує конкурентні переваги за трьома основними напрямками: організаційні, функціональні та переваги, які засновані на взаємовідносинах із зовнішніми підприємствами та організаціями [13].

За джерелами створення та стійкістю до копіювання ряд авторів виділяють наступні конкурентні переваги [12]:

1) конкурентні переваги «низького рівня», які можуть бути легко досягнуті чи скопійовані конкурентами (використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів тощо). Ці переваги не гарантують стабільного положення на ринку;

2) конкурентні переваги «високого рівня», які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (спеціалізовані програми відтворення робочої сили високої кваліфікації, сучасна патентована технологія; репутація підприємства, заснована на активній маркетинговій діяльності; наявність розгалуженої мережі технічного обслуговування та логістичної мережі);

3) конкурентні переваги «найвищого рівня», до яких відноситься постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх і досягає.

Джерела виникнення конкурентних переваг підприємств можуть бути різними. Базовими на думку Артеменко В.О. є: місце виникнення, характер джерела, рівень ієрархії, сфера діяльності та форма прояву. Основними ознаками, за якими дослідником сформовано конкурентні переваги є: рівень формування конкурентних переваг, сфера виникнення, зміст, ступінь новизни, можливість впливу підприємства на формування конкурентної переваги, природа конкурентних переваг, тощо.

Більшість дослідників виділяє наступні основні ознаки конкурентних переваг та факторів, що їх формують:

- відносність, тобто виявлення конкурентної переваги лише в процесі порівняння діяльності декількох підприємств;

- динамічність, або можливість її зміни залежно від низки факторів: життєвого циклу товару, конкурентного оточення, попиту та пропозиції продукції й ін.;

- адаптивність, яка полягає у необхідності швидкого пристосування до умов ринку на якому здійснює свою діяльність підприємство;

- стійкість, що розглядається як здатність конкурентної переваги зберігатися протягом певного періоду часу;

- ефективність, або здійснення позитивного фінансового впливу на діяльність конкретного підприємства [11].

Враховуючи різноплановість підходів до класифікації конкурентних переваг, ми згрупували основні, на нашу думку, види конкурентних переваг підприємства за: стратегічною спрямованістю, часом дії, характером динаміки, впливом на потенціал підприємства, можливістю імітації, сферою прояву, рівнем ієрархії, а також залежно від джерел формування (засновані на економічних факторах, географічних факторах, інтелектуально-інноваційних факторах, на нормативно-правових актах) (Додаток Б).

Для підприємств процес формування конкурентних переваг неоднозначний і достатньо складний. Легкість формування конкурентної переваги та її довговічність залежить від багатьох факторів, у тому числі: розмір підприємства, ефективність його діяльності, інноваційна активність, стан ринку, на якому працює підприємство, та ін. Отже, однозначного теоретичного обґрунтування сутності зазначеного процесу не існує.

На думку ряду науковців, таких як О.А. Бескорса [5], В.М. Яценко [23], О.П. Пащенко [18] вважають, що забезпечення конкурентних переваг підприємства має бути підпорядковане таким основним принципам:

- адаптивності;
- інтеграції;
- гнучкості;
- динамічності;
- системності та комплексності;
- інноваційності.

Дослідження літературних джерел дозволяє зробити висновок про значну кількість методичних підходів до оцінки конкурентних переваг підприємства. Дані підходи фокусують свою увагу на різних аспектах діяльності підприємства, здійснюється оцінка на основі: впливу зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності підприємства, конкурентоспроможності продукції, потенціалу підприємства та ін. Практично всі з існуючих методів мають досить загальний і теоретичний характер. Залежно від основних характеристик методу, а саме характеру показників та змінних, використовуваних при аналізі, основні методи оцінки конкурентних переваг підприємства можна умовно розподілити на декілька груп (Додаток В)

На думку Л.В. Прокопець, вміння здобувати та утримувати конкурентну перевагу лежить в основі оцінки конкурентоспроможності підприємства. Так, для аналізу пропонується використовувати інтегральний показник конкурентоспроможності підприємств, який запропоновано визначати з урахуванням його статичного стану (стосовно певного місця) та

динамічних змін (вміння здобувати й отримувати конкурентну перевагу) на основі чотирьох ключових джерел формування конкурентних переваг: ресурсних, виробничих, фінансових та ринкових [20].

Стельмащук Н.А. [21] також для оцінки конкурентних переваг підприємств пропонує застосовувати інтегральний показник, який базується на визначенні впливу зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності підприємства на рівень його конкурентних переваг. У даному контексті доцільним є застосування інтегральної формули:

$$K_{kn} = a_i \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m P_i \cdot z_{ij} \cdot F_{ij} \quad (1.1)$$

де : K_{kn} – інтегральна оцінка конкурентних переваг підприємства;

P_i – значення і-її конкурентної переваги;

n – кількість конкурентних переваг;

a_i – вагомість і-її конкурентної переваги;

F_{ij} – значення j-го фактора і-її конкурентної переваги;

m – кількість факторів конкурентної переваги;

z_{ij} – вагомість j-го фактора і-її конкурентної переваги.

Умовою розрахунку повинно бути: $\sum a_i = 1$ та $\sum z_{ij} = 1$. При цьому рівень конкурентних переваг визначається стадією розвитку підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. - Залежність розвитку підприємств від рівня їх конкурентної переваги

Стадія економічного розвитку	Рівень конкурентної переваги	Цілі підприємства
Початкова	$0,20 \leq K_{kn} \leq 0,40$	Безбиткова діяльність, утримання сегменту цільового ринку
Розвиваюча	$0,40 \leq K_{kn} \leq 0,60$	Збільшення частки ринку, зростання грошових потоків, фінансування пріоритетів розвитку на тривалу перспективу
Конкурентоспроможна	$0,60 \leq K_{kn} \leq 0,80$	Набуття конкурентних переваг для формування певної конкурентної позиції на цільовому ринку
Інвестиційна	$0,80 \leq K_{kn} \leq 1,0$	Досягнення стійких конкурентних переваг, інвестиційна привабливість

Джерело: сформовано автором на основі [21].

Ми підтримуємо думку Стельмашук Н.А., що існує зв'язок між рівнем конкурентної переваги, стадією економічного розвитку підприємства та цілями його діяльності.

Для формування та утримання конкурентних переваг у довгостроковому періоді операторам зернового ринку (зернотрейдерам) необхідно, проаналізувати існуючі та чітко визначити нові напрями своєї діяльності, враховуючи власний ресурсний потенціал підприємства.

Основою будь-якої конкурентної стратегії є формування конкурентної переваги, що забезпечує підприємству отримання найвищого рівня прибутковості та стабільності функціонування на ринку. Іншими словами, формування конкурентних переваг перетворюється в завдання адаптації системи управління до змін конкурентного середовища, що надає змогу швидко і точно визначати напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Дослідивши значну кількість наукових підходів можна сформулювати наступне визначення: формування конкурентних переваг підприємства – це процес системного управління діяльністю фірми, пов'язаний зі створенням та реалізацією конкурентних переваг, які покращують конкурентні позиції підприємства на ринку. Даний процес має відповідати загальній конкурентній стратегії фірми, враховувати мету, цілі та задачі її діяльності.

Процес формування конкурентної переваги підприємства є не лише важливим, а й складним, оскільки необхідно не лише обрати конкурентну перевагу, яка дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності товаровиробника, а й яка буде відповідати його можливостям та забезпечить найбільш тривалий ефект. При розробці заходів направлених на формування та впровадження нової конкурентної переваги, фірма повинна уважно оцінити доцільність даного процесу, щоб не перетворити прибуткову діяльність на збиткову.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ОПЕРАТОРІВ ЗЕРНОВОГО РИНКУ

На міжнародному аграрному ринку зерно продовжує залишатися стратегічно важливим товаром, який забезпечує не тільки продовольчу безпеку, але також є стабільним джерелом доходів аграріїв у світі.

За останні роки обсяг торгівлі зерновими культурами суттєво збільшився. У першу чергу це пов'язано з ринковими законами, а саме через зростання пропозиції та попиту. Збільшення споживання одночасно створює вигідні можливості розвитку міжнародної торгівлі агропродукцією та перспективи, щоб встановити нові рекорди експорту зерна.

Завдяки своїм природно-кліматичним умовам Україна має одні з найбільш сприятливих умов для вирощування зернових культур у світі. Площі посівів зернових культур щороку коливаються в межах 52-56% (14-15 млн га) від загальної посівної площі країни. У 2018 році аграрний сектор генерував близько 13% українського ВВП. Частка виробництва зернових у структурі валової продукції сільського господарства за останні 5 років зросла з 22% до 26% та у 2018 році складає 4,5% у ВВП країни [26].

Виробництво зернових на 97- 98% традиційно формується за рахунок трьох основних культур: 41% - пшениця, 42%- кукурудза на зерно, 14% - ячмінь, до 3% - інші зернові. Розвиток технологічності виробництва та підвищення культури землеробства, сприяють постійному зростанню врожайності зернових. Зокрема, за останні три роки цей показник збільшився на 11,1% (з врожайності 44,0 до 48,9 ц/га). Що значно підвищило рівень валового збору зернових, у 2018-му було зібрано – 70 мільйонів тонн, що дозволило експортувати рекордні 50,4 млн тонн, а у 2019 році було отримано рекордний урожай зернових – 75,2 млн тонн зерна при середній врожайності 49,5 ц/га, що складає близько 3% світового виробництва [25].

За даними що наводяться Українським клубом аграрного бізнесу[25] баланс зернових в Україні характеризується наступною динамікою (табл. 2.1)

Таблиця 2.1. Баланс зернових в Україні

Баланс зернових	2014/15 МР	2015/16 МР	2016/17 МР	2017/18 МР	2018/19 МР
Початкові запаси, тис. т	6831	8981	6044	6454	6305
Збиральні площі, тис. га	14627	14641	14337	14560	14782
Урожайність, т/га	4,4	4,1	4,6	4,3	4,7
Виробництво, тис. т	63859	60126	66088	61917	69800
Імпорт, тис. т	197	211	223	279	237
Загальна пропозиція, тис. т	70888	69318	72355	68649	76342
Експорт	35179	39924	45212	40956	47472
Кормове споживання	14933	12728	10226	10610	11671
Продовольча переробка	6208	5835	5685	5578	5392
Промислове споживання	1294	1057	1258	1577	1142
Насіння	2236	2325	2217	2221	2266
Втрати	2056	1405	1303	1403	1756
Внутрішній розподіл, тис. т	61906	63273	65901	62344	69789
Кінцеві запаси, тис. т	8981	6044	6454	6305	6554

Джерело: Автоматизований баланс попиту та пропозиції зернових України, FAO / EBRD

Постійний приріст виробництва зернових в Україні, а також забезпечення повною мірою внутрішню потребу країни створює передумови для нарощування експортних потужностей. Україна а стабільно входить до десятки найбільших світових виробників зерна і до трійки найпотужніших його світових експортерів. У 2018р. Україна за рахунок експорту агропродукції отримала 18,8 млрд дол., це більше майже на 1 млрд дол., ніж у 2017 році. Такий рекордний показник вдалося отримати за рахунок більших обсягів реалізації зерна на міжнародний ринок. Виручка від реалізації зернових у 2018 році сросла на 1,2 млрд дол. порівняно з минулорічним показником. При цьому в 2018 році частка зерна становить майже 45% від загальних надходжень за продаж продовольства та у структурі експорту України досягає 18,8% (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Динаміка експорту зернових в Україні [27]

Рік	Обсяг експорту, тис. дол. США	Питома вага в структурі експорту, %	У % до попереднього року
2015	6057490,0	15,9	92,6
2016	6073915,3	16,7	100,3
2017	6501134,3	15	107,0
2018	7240558,1	15,3	111,4
2019*	8639104,8	18,8	119,3

*За січень-листопад 2019р.

Експортери сільськогосподарської продукції - це безпосередні учасники торгівлі, пов'язаної з інвестиційними операціями. Вони досконально вивчають ринок, складають коротко - та довгострокові прогнози, аналізують чинники, що впливають на закупівельні ціни зернотрейдерів, аналізують спеціалізовані каталоги - списки експортерів, і далі вірно інтерпретують вивчені матеріали. Тільки в такому випадку шанси на укладення вигідних угод наближаються до максимальних. Оперуючи власним капіталом, незалежні експортери сільськогосподарської продукції беруть на себе фінансові ризики діяльності.

Головна вимога зернотрейдерів, як і будь-якої підприємницької структури - прибутковість торгівлі. При чому методи торгівлі сільськогосподарських експортерів можуть бути різними, як і сама торговельна система. Зернова логістика України стикається з низкою проблем - недосконалою пропускнуою спроможністю, обмеженими логістичними можливостями, скороченням потужностей. Дана сфера потребує реалізації інвестиційних програм. Так як зернові культури - найважливіша частина господарської діяльності України (основний елемент людського харчування, відмінна сировина промислових гілок, включаючи кормові), Україні вкрай важливо систематично вигравати в конкурентній війні.

Слід зазначити, що експортний ринок за своєю складовою компаній-учасників суттєво відрізняється від виробничого сектору країни. Серед найбільших експортерів умовно можна виділити три типи компаній:

- трейдерські структури великих транснаціональних компаній, основним бізнесом для яких є налагодження ефективної торговельно-логістичної інфраструктури. Подібні компанії володіють мережами сучасних елеваторів, транспортними парками, портовими терміналами. Серед них можна назвати: «Каргілл», «Сантрейд», «АДМ», «COFCO Agri Ukraine», «BUNGE» та інші;

- українські вертикально-інтегровані холдинги, які крім розвинутої логістичної інфраструктури мають також власне зернове виробництво: «Кернел», «Нібулон», «Укрлендфармінг», «Астарта-Київ», «ПАЕК» та інші;
- державний оператор «Державна продовольчо-зернова корпорація України» (ДПЗКУ), дана структура не займається виробництвом зернових культур, але володіє значними потужностями по зберіганню та перевалці зернових.

Український зернової ринок є відносно консолідованим. В 2018р. на долю 10 найбільших учасників ринку приходилось близько 71% всього ринку зерна. При цьому найбільшими виробниками стабільно виступають такі компанії як Кернел, Нібулон та COFCO Agri Ukraine. Разом з тим, топ-20 зернотрейдерів у 2018 році формує 91,8% від загального обсягу ринку, а топ-5 компаній - 45,6%. Компанії-експортери, що увійшли до топ-10 лідерів, збільшили на 11,75 мільйонів тонн відвантаження зернових в порівнянні з попереднім маркетинговим роком [27].

Таблиця 2.3. Топ -10 експортерів зерна в Україні

2017-2018 МР				2018-2019МР			
Рейтинг	Компанія	Обсяг експорту, млн тонн	Частка ринку, %	Рейтинг	Компанія	Обсяг експорту, млн тонн	Частка ринку, %
1	KERNEL	4,48	10,9	1	KERNEL	6,72	11,7
2	NIBULON	3,72	9,1	2	NIBULON	5,11	9,8
3	COFCO Agri Ukraine	3,03	7,4	3	COFCO Agri Ukraine	4,62	8,9
4	Bunge	2,84	6,9	4	Cargill	3,97	7,6
5	Louis Dreyfus	2,73	6,7	5	ADM Trading Ukraine	3,96	7,6
6	ADM Trading Ukraine	2,57	6,3	6	Bunge	3,29	6,3
7	Cargill	1,84	4,5	7	Louis Dreyfus	3,15	6
8	Glencore Agriculture	1,75	4,3	8	Glencore Agriculture	2,64	5,1
9	Агропросперис	1,54	3,8	9	Агропросперис	2,14	4,1
10	ДПЗКУ	1,42	3,5	10	Sierentz Global Merchants	2,07	4
	Загальна частка	25,92	63,4		Загальна частка	37,67	71,1

Джерело: сформовано з використанням [27,28]

Два роки поспіль основними українськими зернотрейдерами залишаються компанії-експортери України – Кернел (11,7%) та Нібулон (9,8%). Державна продовольчо-зернова корпорація України (ДПЗКУ) поступово втрачає свої позиції, в 2018 році вона займала лише 12 місце в рейтингу експортерів зерна. Компанією було реалізовано 1,68 млн тон зерна, що склало 3,2% загального обсягу експорту.

Така незначна чисельність українських топ компаній-експортерів зерна пов'язана з високою капіталомісткістю бізнесу.

Доходність виробництва зернових для сільськогосподарських виробників напряму залежить від розвитку ефективної інфраструктури. Чим більшими є витрати на перевезення, зберігання зерна експортерами до портів або в мережі роздрібної торгівлі, тим меншою є закупівельна ціна на зерно для виробників.

Розглядаючи світових експортерів зерна, можна побачити, що вони знаходяться під захистом податкових сільськогосподарських субсидій. Зернотрейдери України переймають передовий досвід світу, вдосконалюючи якість послуг, що надаються і глобалізують в галузі.

Своєчасне вивезення сільгосппродукції для її подальшої якісної переробки вимагає ретельного довго - і короткострокового планування інфраструктурних потужностей. При розробці логістичної стратегії часто не проводиться аналіз сервісних ланок. Світовий досвід роботи агрохолдингів вчить мінімізації людського фактора в забезпеченні доставки зерна. Технологічний акцент зменшує бізнес-ризик. До основних завдань зернотрейдерів України входить нарощування обсягів експортованого зерна, забезпечення притоку валюти, ретельний аналіз ринкової ситуації, закупівельних цін агрокомпаній і маркетингових стратегій.

Досліджуючи позиції українських зернотрейдерів слід звернути увагу на те, що є представники, які досить міцно посідають зайняті конкурентні позиції, що свідчить про їх великий досвід та плідну роботу у даній сфері.

Важливим елементом аналізу конкурентного середовища є побудова карти стратегічних груп . Побудова карт стратегічних груп надає можливість відстежити та оцінити переваги або недоліки підприємств-конкурентів на ринку. Даний вид аналізу передбачає оцінку як галузі в цілому, так і оцінку компаній, які здійснюють свою діяльність в рамках однієї галузевої приналежності.

Карта є способом графічного відображення конкуренції на галузевому ринку, що дозволяє бачити зміни, що відбуваються в галузі. Формування карти стратегічних груп конкурентів дозволяє виявити маргінальні групи, визначити бар'єри мобільності та напрямок стратегічних змін, проаналізувати тенденції та спрогнозувати реакцію конкурентів.

Для побудови карт стратегічних груп конкурентів у сфері операторів зернового ринку України було проаналізовано наступні найбільш великі оператори ринку (табл. 2.4).

Стратегічні карти конкурентів зернового ринку наведено у додатку Г

Таблиця 2.4 – Вихідні дані для побудови карт стратегічних груп конкурентів зернотрейдерів України

№	Підприємства Показники	ДПЗКУ	ADM Trading Ukraine	KERNEL	NIBULON	Louis Dreyfus	COFCO Agri Ukraine	Bunge	Glencore Agriculture	Cargill	Агропрос перис
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Кількість років функціонування на ринку	9	20	24	28	24	11	17	23	28	5
2	Чисельність працівників, чол.	4599	850	16000	6300	400	500	1200	500	500	1300
3	Елеваторні потужності, млн. т	3,75	0,6232	2,67	2,1	0,601	0,327	0,6	0,5	0,18	0,553
4	Частка зерновому експорті за 2018/2019 МР, %	3,5	7,6	11,7	9,8	6,0	8,9	6,3	5,1	7,6	4,1
5	Кількість філії	55	7	59	39	5	8	6	7	5	12
6	Кількість регіонів присутності	20	2	13	12	4	4	4	2	5	15
7	Кількість відправлених на експорт суден	52	109	76	108	87	131	118	76	141	71
8	Середній дедвейт обробленого судна, тис. тон	39,0	45,4	55,0	55,8	44,0	40,5	35,2	45,0	35,2	39,2
9.	Обсяг експортованого зерна, млн т	1,68	3,96	6,07	5,11	3,15	4,62	3,29	2,64	3,97	2,14

За результатами аналізу ринку зернотрейдерів України було виявлено провідні гравці. Маючи дані про діяльність основних операторів зернового ринку розташуємо їх на матриці формування конкурентної карти ринку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. Матриця формування конкурентної карти операторів зернового ринку

Ринкова частка \ Темп зростання ринку	Лідери ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією	Підприємства зі слабкою конкурентною позицією	Підприємства аутсайдери
	1	2	3	4
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	1 KERNEL		Cargill ADM Trading Ukraine , Sierentz Global Merchants	
Підприємства з усталеною сильною конкурентною позицією	2 NIBULON	COFCO Agri Ukraine		
Підприємства з усталеною слабкою конкурентною позицією	3		Bunge , Louis Dreyfus Агропросперис , Glencore Agriculture	
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується	4			ДПЗКУ

Оцінивши конкурентне середовище зернового ринку України можемо зробити висновок, не зважаючи на велику кількість конкурентів трейдерів зернового ринку, інтенсивність конкуренції є помірною.

На ринку виділяється основний лідер – компанія KERNEL та дві компанії, що мають сильні конкурентні позиції - «NIBULON» та COFCO Agri Ukraine, на які приходить до 30% частки ринку. Слід відмітити такі підприємства, як Cargill ADM Trading Ukraine , Sierentz Global Merchants, що мають слабку конкурентну позицію, проте спостерігається динаміка швидкого поліпшення їх позиції. До підприємств з усталеною слабкою позицією можна віднести Bunge, Louis Dreyfus Агропросперис , Glencore Agriculture. Аутсайдером ринку стала Державна продовольчо-зернова корпорація, яка у 2018 році посіла 12 місце в рейтингу, поступившись своєю позицією Sierentz Global Merchants.

З метою визначення напрямів подальшого зміцнення конкурентних позицій компанії Нібулон з використанням SMART- методу побудуємо конкурентний профіль підприємства відносно підприємства-лідера (Кернел) та підприємств із сильною конкурентною позицією (COFCO Agri Ukraine).

Таблиця 2.7. – Конкурентний профіль підприємств стратегічної групи

Критерії	Оцінка					Вага
	1	2	3	4	5	
Елеваторні потужності						0,11
Земельний банк						0,05
Спеціалізація						0,06
Регіональна розповсюдженість						0,07
Кількість філій						0,07
Обсяг експортованого зерна						0,11
Інноваційна діяльність						0,05
Інвестиційна діяльність						0,05
Зовнішньоекономічна діяльність						0,15
Управління людськими ресурсами						0,04
Управління фінансовими ресурсами						0,08
Управління інформаційними ресурсами						0,05
Управління логістичними потоками						0,11

KERNEL —
 NIBULON —
 COFCO Agri Ukraine —

Побудований профіль компанії надає можливість розрахувати зважені оцінки для кожного підприємства.

$$C_i = \sum w_i \cdot (p_i - \max p_i) \quad (2.1)$$

де p_i – оцінка фактору,

w_i – вага фактору.

$\max p_i$ – найвища оцінка серед всіх конкурентів за i -м фактором.

Для більш поглибленої оцінки визначимо «абсолютну» конкурентну силу. «Абсолютна» конкурентна сила знаходиться шляхом зіставлення оцінок даної фірми та її найбільшого конкурента, тобто з «ідеальним»:

Таблиця 2.8. – Порівняння конкурентної сили компанії Нібулон з основними конкурентами

Критерії	Оцінка (1-5 балів)			
	KERNEL	COFCO Agri Ukraine	NIBULON	
			Конкурентна сила (звичайна)	Конкурентна сила (абсолютна)
Елеваторні потужності	0,55	0,11	0,44	-0,11
Земельний банк	0,25	0,05	0,15	-0,10
Спеціалізація	0,24	0,06	0,3	0,06
Регіональна розповсюдженість	0,35	0,14	0,28	-0,07
Кількість філій	0,35	0,21	0,21	-0,14
Обсяг експортованого зерна	0,55	0,33	0,44	-0,11
Інноваційна діяльність	0,25	0,05	0,25	0
Інвестиційна діяльність	0,25	0,1	0,25	0
Зовнішньоекономічна діяльність	0,6	0,45	0,75	0,15
Управління людськими ресурсами	0,16	0,08	0,2	0,04
Управління фінансовими ресурсами	0,4	0,24	0,32	-0,08
Управління інформаційними ресурсами	0,25	0,1	0,25	0
Управління логістичними потоками	0,44	0,33	0,55	0,11
Сумарна оцінка	4,64	2,25	4,39	-0,25

За результатами розрахунків за конкурентною силою компанія Нібулон відстає від лідера галузі компанії KERNEL на 0,25. Основними конкурентними перевагами компанії Нібулон порівняно із лідером компанією KERNEL є розвиток зовнішньоекономічної діяльності, спеціалізація підприємства, управління людськими ресурсами та управління логістичними потоками. Компанія Нібулон поступається лідеру за обсягом елеваторних потужностей, розміром земельного банку, кількістю регіонів розповсюдження та кількістю філій, а також розміром отриманого фінансового результату.

Для підтвердження отриманих результатів проведемо діагностику конкурентоспроможності підприємств галузі за допомогою радару конкурентоспроможності.

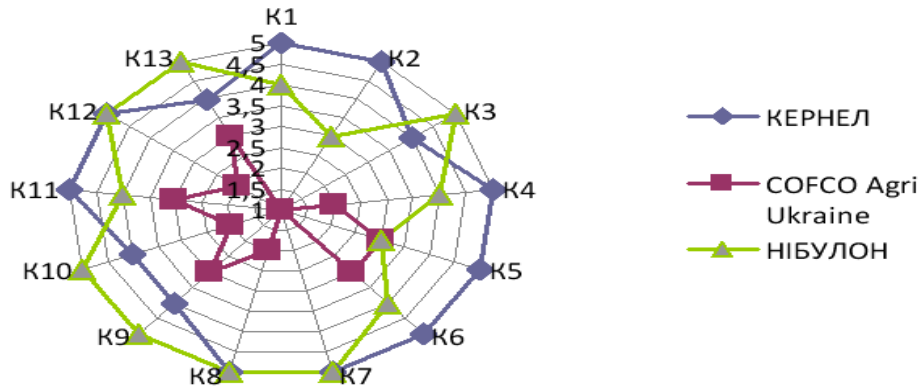


Рисунок 2.1. Радар конкурентоспроможності основних зернотрейдерів України

Отже, отримані дані за графічним методом підтверджують наші розрахунки за першим методом і дозволяють визначити конкурентні переваги та недоліки обраних підприємств.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ НІБУЛОН

Одним із лідерів ринку зерна України є ТОВ СП «Нібулон». Дане підприємство є одним з найбільших вітчизняних виробників і експортерів сільськогосподарської продукції (пшениця, ячмінь, кукурудза, жито, соняшник та ін.). Компанія обробляє 82,5 тис. га земель сільгосппризначення в 12 областях України. Якість вирощеної продукції відповідає найсуворішим вимогам як українських, так і зарубіжних споживачів. Продовольче зерно складає 90% валового збору. (Додаток Д)

Протягом останніх років НІБУЛОН зберігає лідируючі позиції з експорту сільгосппродукції. У 2018/19 МР загальний експорт компанії НІБУЛОН склав 5,21 млн тонн сільгосппродукції, кількість відправлених на експорт суден склав 115, в тому числі 108 суден завантажених зерном.

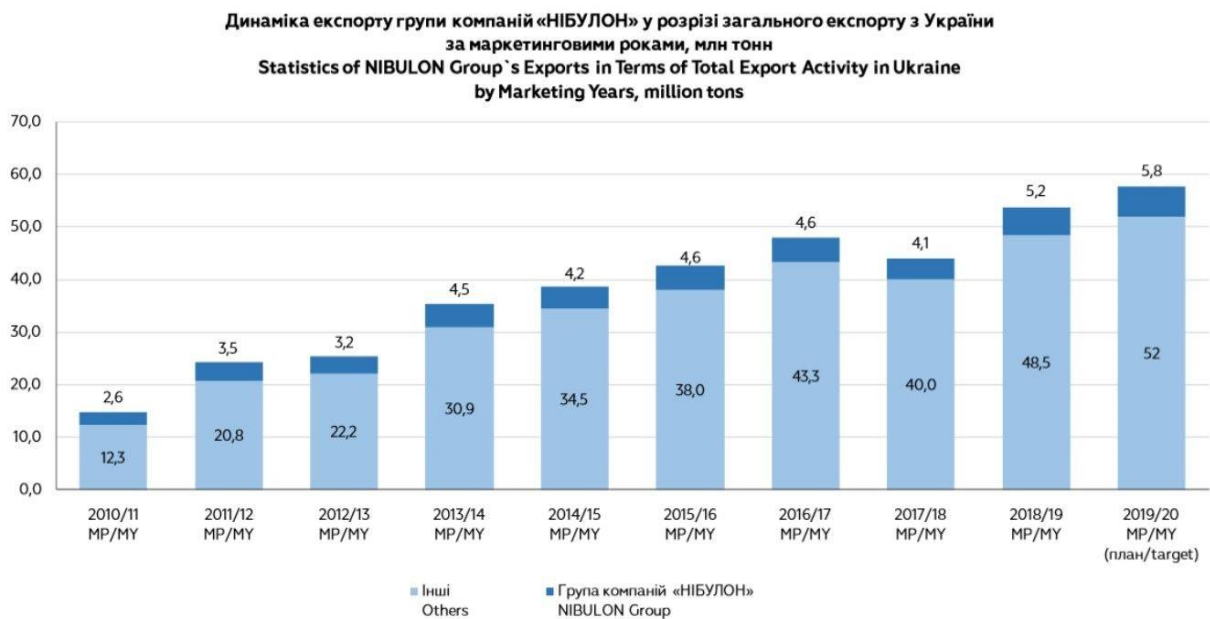


Рисунок 3.1. - Дінаміка експорту компанії «НІБУЛОН»

За даними інформаційного агентства «АПК-Інформ» (рейтинг фірм-експортерів в Україні), компанія НІБУЛОН займає перші місця серед експортерів пшениці, ячміню, кукурудзи, сорга, жита, сої та ріпаку. У 2018-2019 маркетинговому році компанія відвантажила на експорт рекордну кількість зерна за весь період свого існування та незважаючи на велику

кількість експортерів здобула долю на ринку у 9,8% від загальної кількості. Це свідчить про високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.1. Структура експорту компанії «НІБУЛОН»

Культура	2017/18 МР		2018/19 МР	
	Тис. тон	%	Тис. тон	%
Кукурудза	1562,4	38,0	2234,4	42,9
Пшениця	1836,8	44,7	2126,6	40,8
Ячмінь	412,1	10,0	512,7	9,8
Ріпак	142,9	3,5	292,2	5,6
сорго	37,4	0,9	42,0	0,8
соя	114,7	2,8	-	-
Всього	4106,2	100,0	5207,9	100,0

Джерело [30]

Зовнішньоекономічна діяльність компанії пов'язана більше ніж із 70 країн світу. У 2018/19 МР географія експорту склала 29 країн, з яких 9 – країни ЄС: Фінляндія, Франція, Німеччина, Голландія, Бельгія, Данія, Італія, Португалія, Іспанія. Серед країн Азіатського регіону основними споживачами стали Китай, Індонезія, Бангладеш та Саудівська Аравія. Відновлено експорт зерна до Японії. (Додаток Е).

За останні роки простежується тенденція збільшення обсягів експорту зернових культур в країни ЄС. Зокрема, порівняно з 2017/2018 МР, обсяг відвантажень компанії до країн ЄС зріс на 12,8 %, що складає 24,3 % від загального експорту компанії. Це свідчить про посилення конкурентних позицій компанії на європейському ринку.

Під час поставок сільськогосподарської продукції на зовнішні ринки компанія Нібулон використовує морський та залізничний транспорт. Крім того, на внутрішніх напрямках компанія розвиває автомобільну та річкову логістику. За останні роки в структурі логістики відбулися певні зміни, що пов'язані з переорієнтацією вантажних потоків на водний транспорт, щорічно збільшуються обсяги перевезень внутрішніми водними шляхами. Це обумовлено розвитком власного суднобудування та формування вантажного флоту.

Вантажний флот компанії Нібулон є наймолодшим в Україні, адже побудований протягом 2009–2015 років. Він налічує 28 несамохідних суден

загальною водотоннажністю 131 080 тонн; 12 буксирів; сучасний земснаряд виробництва Фінляндії «Watermaster Classic IV» та самохідний плавучий кран «Святий Миколай».

Збільшення обсягів річкових вантажоперевезень сприяє оптимізації внутрішньої логістики та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. За 2018/19МР судноплавна компанія «НІБУЛОН» транспортувала внутрішніми водами України понад 3,5 млн тонн вантажів, що на 1,12 млн тонн більше ніж у попередньому 2017/18 МР (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Структура вантажоперевезень компанії Нібулон, %

Роки	Вантажний автотранспорт	Залізничний транспорт	Річкові перевезення
I півріччя	13,70	41,12	45,18
II півріччя	10,46	27,19	62,35
Разом 2017 рік	11,89	33,37	54,73
I півріччя	15,00	25,90	59,11
II півріччя	9,85	27,46	62,69
Разом 2018 рік	12,17	26,76	61,07
I півріччя	13,98	26,68	59,34
II півріччя	9,15	21,37	69,47
Разом 2019 рік	11,52	23,97	64,51
Темп росту, в.п.	-0,37	-9,4	9,78

В структурі вантажоперевезень спостерігається чітка тенденція перерозподілу внутрішніх перевезень на користь річкового транспорту. За останні три роки частка перевезень внутрішніми річковими шляхами зросла на 9,78 відсоткові пункти. Структуру транспортної логістики компанії «НІБУЛОН» наведено у додатку Ж.

Збільшення обсягів перевезень на 64,4 % відбулось завдяки збільшенню одиниць власного флоту (4 буксири проекту POSS-115, 2 буксири проекту Т3500, 2 несамохідні судна проекту В5000), які було збудовано на власному суднобудівно-судноремонтному заводі, оптимізації баржо-буксирних караванів (3–4 несамохідних судна одним буксиром, проведення караванів у зимовий період на р. Південний Буг) [30] .

Таблиця 3.3. Перевезення вантажів внутрішнім річковим транспортом компанії Нібулон

Роки	Обсяг перевезення, тонн	Вантажомісткість баржевого флоту, тонн	Кількість барж
I півріччя	815 074	124 000	38
II півріччя	1 411 518	124 000	38
Разом 2017 рік	2 226 592	124 000	38
I півріччя	1 300 110	133 000	41
II півріччя	1 675 374	133 000	41
Разом 2018 рік	2 975 484	133 000	41
I півріччя	1 649 232	138 000	42
II півріччя	2 012 347	138 000	42
Разом 2019 рік	3 661 579	138 000	42
Темп росту, %	164,4	111,3	110,5

Вантажний парк компанії Нібулон налічує більше 70 сучасних вантажівок. Підприємство ефективно використовує залізничний транспорт; має перевантажувальний термінал для перевалки зернових та олійних культур. Крім того, у підприємства є сучасний триповерховий лабораторно-адміністративний корпус, оснащений лабораторним і дослідницьким обладнанням для визначення показників якості сільськогосподарської продукції.

Підприємство має 39 виробничих підрозділів, розташованих у десяти областях України. Для підприємств, що працюють в сфері реалізації зерна важливим показником є наявність елеваторних потужностей. За останні три роки компанія суттєво наростила власні елеваторні потужності.

Таблиця 3.4. Елеваторні потужності ТОВ СП «НІБУЛОН»

Роки	Ємність елеваторів, що приймають з транспорту, тон:			
	автомобільний	залізничний	водний	Всього
2017р.	249 495	649 823	741800	1641118
2018р.	249 495	649 823	763700	1663018
2019р.	249 495	649 823	839700	1739015
2019р. у% до 2017р.	100,0	100,0	113,2	106,0

Склад елеваторів компанії та їх місткість наведено у додатку 3.

Потужності підприємства на даний час складають: відвантаження на водний транспорт – 60 тис. тонн/добу; приймання із залізничного транспорту

– 9 тис. тонн/добу; приймання з автотранспорту – 20 тис. тонн/добу; приймання з водного транспорту – 10 тис. тонн/добу [30].

Компанія Нібулон перше в Україні та Європі побудувала унікальний перевантажувальний термінал для перевалки зернових та олійних культур. Його визнано кращим промисловим об'єктом України 2004 року. Два куполи-зерносховища ємністю по 50 тис. тонн зерна і діаметром по 65 м кожен є найбільшими в Європі напівсферичними конструкціями і найбільшими у світі ємностями, що забезпечують унікальну технологію високоякісного зберігання зерна.

У травні 2018 року ємність зерносховищ, розташованих на території Миколаєва була збільшена до 173 тис. тонн завдяки введенню в експлуатацію нового елеваторного комплексу з перевалки зернових та олійних культур ємністю 43 тис. тонн. Це дозволило відокремлено зберігати та забезпечувати якість продукції, формувати якості партій зерна згідно з експортними контрактами. Також це дозволяє протягом усього маркетингового року без обмежень приймати всі культури і забезпечувати безперебійне обслуговування перевезень сільгосппродукції річками Південний Буг та Дніпро.

Посиленню конкурентних позицій підприємства на ринку сприяло реконструкція вантажного причалу, що подовжено зі 104 до 222 м. На даний час загальна довжина причального фронту компанії Нібулон становить 800 м, що дає можливість одночасно обробляти до п'яти суден. Це збільшує швидкість обслуговування суден та підвищує ефективність використання вантажного флоту компанії.

На терміналі функціонують сучасна конвеєрно-транспортна система, автоматизовані системи управління вантажопотоками, комп'ютеризований ваговий комплекс з електронними вагами, тензометричним обладнанням та операторською.

Потоково-транспортна система підприємства виробництва «CIMBRIA UNIGRAIN» (Данія) заснована на використанні конвеєрного та норійного

обладнання високої продуктивності (до 700 тонн/год.). Система забезпечує не тільки процеси внутрішнього переміщення зерна, а й відвантаження безпосередньо на судно. Гнучка технологічна схема дозволяє оперативно змінювати напрями вантажопотоків. На відміну від традиційних схем, заснованих на використанні суднонавантажувальних машин, технологічна схема терміналу включає п'ять точок відвантаження, що дозволяє вести одночасне навантаження різних видів сільгосппродукції.

Ще однією суттєвою конкурентною перевагою компанії Нібулон є наявність власної найсучаснішої лабораторії, аналогів якої в Україні немає, для визначення показників якості та наукових досліджень із зерном і продуктами його переробки. Компанія успішно пройшла сертифікацію на відповідність вимогам ISCC EU, що визнані Європейським парламентом і членами європейської спільноти. Підприємство сертифіковане відповідно до міжнародних вимог RBSA (для всіх зернових культур). У 2018 році підтверджено сертифікацію на відповідність вимогам стандарту ISO 22000:2005 «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга» .

За оцінками міжнародних компаній, оснащення виробничо-технологічної лабораторії перевантажувального терміналу, хіміко-технологічної лабораторії та виробничо-технологічних лабораторій структурних підрозділів компанії Нібулон знаходиться на найвищому рівні.

Міжнародною асоціацією торгівлі зерном та кормами (GAFTA) за виробничо-технологічній лабораторії Нібулон визнано право проведення вимірювань у зерні і визначення вмісту мікотоксинів, а Федеральною асоціацією насіння олійних культур (FOSFA) - право на проведення вимірювань олійних культур.

Функціонування перевантажувального терміналу відкриває великі можливості як з перевалки власного зерна на експорт, так і з надання послуг іншим компаніям-експортерам, що робить значний внесок у розвиток регіонального транспортного вузла і сприяє подальшому розвитку зернового бізнесу.

ВИСНОВКИ

1. Формування конкурентних переваг підприємства – це процес системного управління діяльністю фірми, пов'язаний зі створенням та реалізацією конкурентних переваг, які покращують конкурентні позиції підприємства на ринку. Даний процес має відповідати загальній конкурентній стратегії фірми, враховувати мету, цілі та задачі її діяльності.

2. Дослідження значної кількості літературних джерел дозволяє зробити висновок про існування значної кількості методичних підходів до оцінки конкурентних переваг підприємства. Враховуючі різноплановість підходів конкурентні переваги згруповані за наступними ознаками: за стратегічною спрямованістю, за часом дії, за характером динаміки, за впливом на потенціал підприємства, за можливістю імітації, за сферою прояву, за рівнем ієрархії, а також залежно від джерел формування (засновані на економічних факторах, географічних факторах, інтелектуально-інноваційних факторах, на нормативно-правових актах).

3. Експортний ринок за своєю складовою компаній-учасників суттєво відрізняється від виробничого сектору країни. Серед найбільших експортерів умовно можна виділити три типи компаній:

- трейдерські структури великих транснаціональних компаній («Каргілл», «Сантрейд», «АДМ», «COFCO Agri Ukraine», «BUNGE» та інші);
- українські вертикально-інтегровані холдинги, які крім розвинутої логістичної інфраструктури мають також власне зернове виробництво: («Кернел», «Нібулон», «Укрлендфармінг», «Астарта-Київ», «ПАЕК» та інші);
- державний оператор «Державна продовольчо-зернова корпорація України» (ДПЗКУ), дана структура не займається виробництвом зернових культур, але володіє значними потужностями по зберіганню та перевалці зернових.

4. Український зернової ринок є відносно консолідованим. В 2018р. на долю 10 найбільших учасників ринку приходилось близько 71% всього ринку

зерна. На ринку виділяється основний лідер – компанія KERNEL та дві компанії, що мають сильні конкурентні позиції - «NIBULON» та COFCO Agri Ukraine, на які приходиться до 30% частки ринку. Слід відмітити такі підприємства, як Cargill ADM Trading Ukraine, Sierentz Global Merchants, що мають слабку конкурентну позицію, проте спостерігається динаміка швидкого поліпшення їх позиції. До підприємств з усталеною слабкою позицією можна віднести Bunge, Louis Dreyfus Агропросперис, Glencore Agriculture. Аутсайдером ринку стала Державна продовольчо-зернова корпорація, яка у 2018 році посіла 12 місце в рейтингу, поступившись своєю позицією Sierentz Global Merchants.

6. Формування стратегічних груп конкурентів операторів зернового ринку України та конкурентного профілю основних компаній-конкурентів дозволяє окреслити основні конкурентні переваги компанії Нібулон, а саме: розвинута логістична інфраструктура, вертикальна інтегрованість виробництва, власне зерновиробництво, значні елеваторні потужності, що розташовані на 50% території України, унікальний термінал по зберіганню зерна, наявність сертифікованої лабораторії, власне суднобудівництво та флот, інноваційні підходи до формування логістичної інфраструктури; ефективне управління людськими, матеріальними, інформаційними та фінансовими ресурсами, активна експортно-імпортна діяльність, стратегічний підхід до ведення бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л. Конкурентное преимущество фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – Москва : Изд-во «ОАО «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
2. Артеменко В.О. Формування конкурентоспроможності підприємств в умовах євроінтеграції України: монографія / В.О.Артеменко. – Луганськ : Янтар, 2011. – 344с.
3. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід. Монографія / Л.В. Балабанова, В.В.Холод. – Донецьк: Дон ДУЕТ,2006. – 294с.]
4. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі швейної галузі) : автореф. дис. на здобуття наук.ступеня екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Д. О. Барабась. – Київ : КНЕУ, 2003. – 18 с.
5. Бескорса О.А. Сутність забезпечення конкурентними перевагами підприємства URL: <http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/325/3/beskorsa.pdf> (дата звернення: 10. 08. 2017)
6. Білецька І. І. Механізм підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства на олігополістичному ринку : автореф. дис. На здобуття наук. ступеня екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / І. І. Білецька. – Дніпропетровськ : Нац.гірничний ун-т, 2006. – 18 с.
7. Войчак А. В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. 2005. №2 (30). С. 50–53.
8. Гаврилук С. П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств / С. П. Гаврилук // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2001. – № 4. – С.76–80.
9. Головачев А.С. Повышение конкурентоспособности региона – главная задача государственных и местных органов исполнительной власти // Проблемы управления. 2009. №4(33). С. 119 – 125.

10. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І.З. Должанський, Т. О. Загорна. – Київ : Центр навч. л-ри, 2006. – 384 с
11. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток. Монографія / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова . – Харков : ІНЖЕК , 2008. – 352с.
12. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навч. посіб. / Клименко М., Омеляненко Т., Барабась Д., Дуброва О., Вакуленко А. – К.: КНЕУ. - 2008. – 520 с.
13. Криворучко О. С. Оцінка конкурентоспроможності кооперативних торговельних підприємств України / О. С. Криворучко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. - 2013. - № 3 (23). – С. 67–72.
14. Ламбен Жан–Жак Менеджмент, ориентированный на рынок / перев. с англ. В.Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2007. 800с.
15. Малевський Е.З. Реалізація стратегії досягнення конкурентних переваг за рахунок інноваційного розвитку у кожній функціональній сфері діяльності підприємства // Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины: сб. науч. тр. / НАН Украины. Ин–т экономики пром–сти. Донецк. 2006. Т 1. С. 197–203.
16. О’Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О’Шонесси; пер. с англ. Д. Ямпольского. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 864 с.
17. Пащенко О.П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства : стратегічний аспект / О.П. Пащенко // Вісник ЖДТУ - №3,2015,- С. 94-100
18. Полтавская Є.О. Конкуренція і конкурентні переваги // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ. 2002. Вип. 141. С. 41–44.

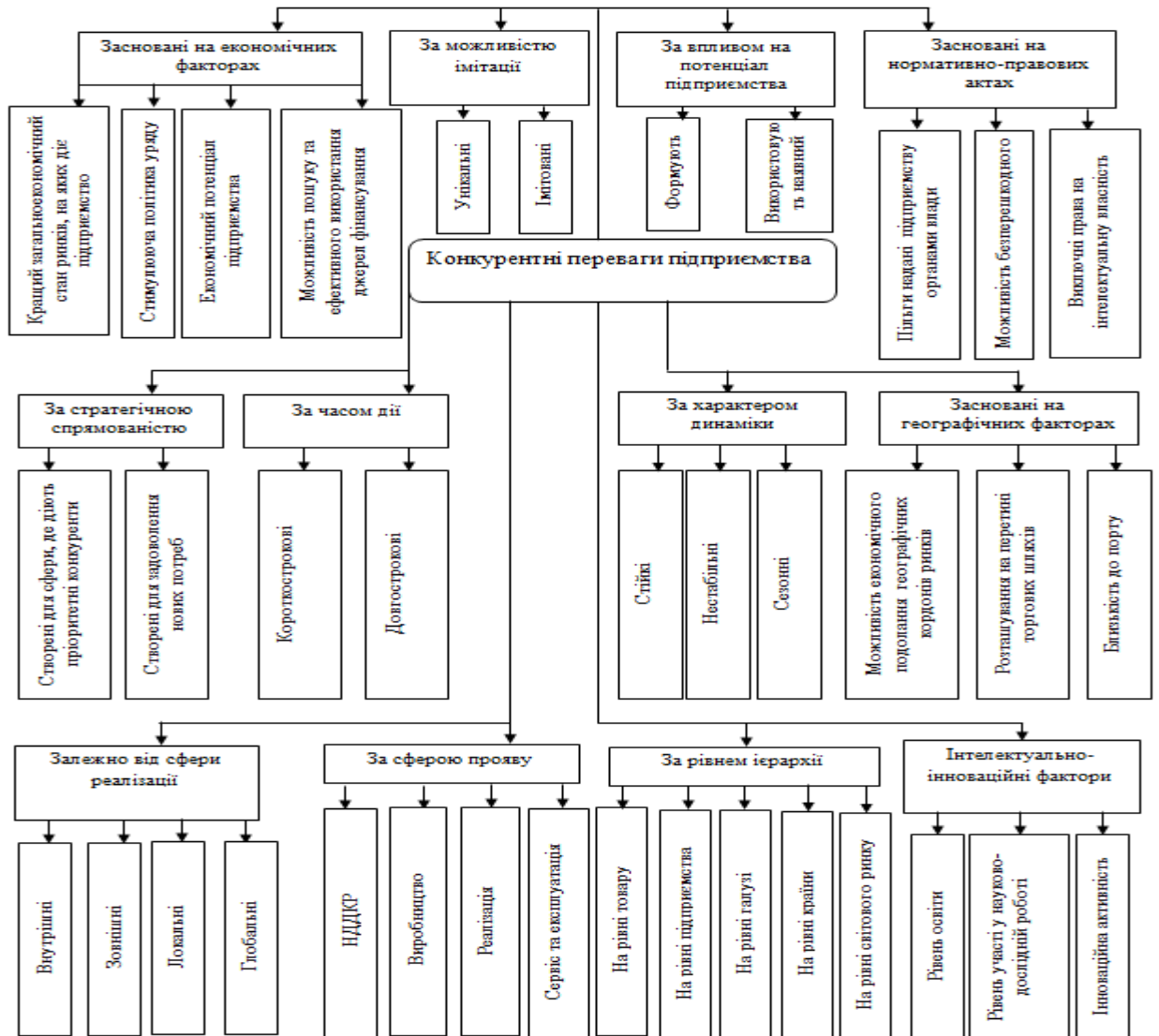
19. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – Київ : Основи, 1997. – 390 с.
20. Прокопець Л.В. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук [спец.] 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Тернопіль, 2015. 20 с.
21. Стельмашук Н.А. Діагностика конкурентних переваг аграрних переваг // Міжнародний науково–виробничий журнал: Сталий розвиток економіки. 2013. №4. С. 125–131.
22. Шевченко Л. С. Конкурентное управление : учебное пособие / Шевченко Л. С. – Харьков : Эспада, 2004. – 520 с.
23. Яценко В.М. Методологічні основи стратегічного прогнозування розвитку економічного потенціалу АПК України // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2010. Вип. 26, Ч. II. С. 3–7.
24. Яценко О.В. Формування конкурентних переваг інноваційно-орієнтованого сталого розвитку сільських регіонів: монографія / О.В. Яценко. – Черкаси : видавець Чебаненко Ю., 2014. – 478с.
25. <https://agro.me.gov.ua/ua/news/urozhaj-2019-v-ukrayini-vzhe-zibrano-73-mln-tonn-zerna>
26. http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/agrarni_rinki/zernovi
27. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
28. <https://elevatorist.com/rating/top-20-veduschih-optoviyh-eksporterov-ukrainskogo-zerna-v-2018-19-mg>
29. <https://latifundist.com/rating/top-10-eksporterov-zernovyh-ukrainy-2018>
30. <https://www.nibulon.com>

ДОДАТКИ

Таблиця 1.1. Визначення категорії «конкурентні переваги»

Науковець	Визначення
Л.Балабанова[3]	Сильні сторони підприємства, якщо вони забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку.
Іванов Ю.Б. [11]	Позитивні відмінності підприємства від конкурентів у деяких або в усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання в довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до навколишнього оточення та умов конкурентної боротьби, що змінюються.
Барабась Д. О. [4].	Випередження конкурентів за рахунок реалізації суттєвих чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на довгостроковий успіх суб'єкта господарювання.
С. П. Гаврилюк [8].	Активи і сфери діяльності, що стратегічно важливі для підприємства і дозволяють йому перемагати у конкурентній боротьбі.
Полтавська Є.О. [18].	Результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних і кількісних властивостей продукту, які представляють цінність для покупця. Процеси формування і розвитку конкурентних переваг продукту реалізуються функціональними сферами діяльності підприємства: виробничою, фінансово-інвестиційною, маркетинговою, науково-дослідницьких розробок (НДР) та інноваційною
Ж.-Ж. Ламбен [14].	Характеристики і властивості товару, що створюють для підприємства певний пріоритет над конкурентами
І. З. Должанський [10].	Рівень ефективного використання наявних у розпорядженні підприємства видів ресурсів.
М. Портер[19].	Ефективне використання всіх видів ресурсів підприємства.
Г. Л. Азоев [1].	Концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяги продажів)
Е. З. Малевський [15].	Концентрований прояв результату, більш ефективної за конкурентів адаптації господарської діяльності підприємства до умов конкурентного середовища за рахунок інноваційного розвитку кількісних та якісних характеристик процесу або продукту
Яценко О.В. [24].	Довготривала вигода застосування деякої унікальної стратегії, що створює споживчу цінність, засновану на унікальній комбінації внутрішніх ресурсів, які не можуть бути скопійовані конкурентами.
І. І. Білецька [6].	Можливість підприємства випереджати своїх конкурентів наслідок відмінностей в операційній ефективності; здатність приваблювати споживачів та зберігати їх відданість; нововведення, що надають реальний приріст бізнес-успіху; індикатор положення підприємства в конкуренції; реалізована ключова компетенція.
Дж. О'Шонессі [16].	Чинник успіху та основна компетенція підприємства, які дають йому перевагу порівняно з ринковими конкурентами і розглядаються в таких аспектах: концентрація на собі; концентрація на конкурентах; концентрація на клієнтах; орієнтація на ринкову перспективу.
Л. С. Шевченко[22].	Характеристики товарів (споживчі властивості), специфічні умови виробництва й продажу, додаткові послуги, які відрізняють діяльність підприємства і створюють переваги над прямими конкурентами

Класифікація конкурентних переваг підприємства



Загальні методи оцінки конкурентних переваг підприємства

Назва методу	Сутність методу
Модель Портера (модель п'яти сил конкуренції)	Представляє собою інструмент для проведення аналізу конкурентних умов що склалися на ринку і дозволяє оцінити, наскільки важливе вплив робить кожна з п'яти сил на компанію. При цьому змінними, що оцінюються є: структура й динаміка діючих конкурентів; потенційні конкуренти; вплив товарів-замінників; роль постачальників у галузі; роль споживачів у галузі. Дослідивши дані змінні підприємству можна визначити де конкурувати? на всьому ринку чи в окремому його сегменті.
PEST-аналіз, STEP-аналіз; GETS-аналіз	Змінні даних видів аналізу включають в себе політико-правові фактори (P – Political/legal, або G – Government), економічні фактори (E – Economic), соціокультурні фактори (S – Sociocultural) та технологічні фактори (T – Technological forces). Аналіз виконується за схемою «чинник - підприємство». Результати аналізу оформляються у вигляді матриці, підметом якої є фактори макросередовища, присудком - сила їх впливу, що оцінюється в балах, рангах та інших одиницях вимірювання. Результати аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що складається у сфері виробництва та комерційної діяльності.
Метод PIMS	Передбачає визначення кількісних закономірностей впливу чинників виробництва на кінцеві результати діяльності організацій (рентабельність, прибуток), виходячи з аналізу емпіричного матеріалу про досвід функціонування значної кількості промислових організацій. Використовуючи багатофакторні регресійні моделі для оброблення масивів статистичних даних, визначають найважливіші виробничі, організаційно-економічні, ринкові чинники (впливають на кінцеві показники ефективності діяльності організацій), а також вплив кожного з них на кінцеві результати й відносну важливість цього впливу. Для цього будують двовимірну матрицю, на осях координат якої відкладають здебільшого три рівні (кількісні характеристики) кожного з вибраних чинників. Такими факторами можуть бути: ціна – якість, рівень якості – частка ринку, рівень якості – інтенсивність, частка ринку – дохід на інвестиції та інше. В клітинках матриці вказані відносна ціна, прогнозована частка ринку, рівень рентабельності інвестицій та інші показники, які згодом можуть бути скориговані до даних відповідного підприємства. На основі проведеного аналізу будується стратегія розвитку суб'єкта підприємництва.
Фінансово-економічний метод	Базується на розрахунку показників ліквідності, рентабельності управління активами, управління заборгованістю підприємства та основних конкурентів. Після чого робиться порівняльний аналіз у динаміці. Метод дає змогу об'єктивно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства. Разом з тим, до уваги не береться складова менеджменту підприємства та його маркетингова діяльність, що в свою чергу не дозволяє точно визначити всі конкурентні переваги.
Метод маржинального аналізу	Елемент управління витратами підприємства, що аналізує вплив структури витрат і виручки на рентабельність продукції, або підрозділів підприємства. Він дозволяє шляхом моделювання відшукати найбільш вигідне співвідношення між змінними і постійними витратами, ціною продукції і обсягом виробництва. Також дає можливість визначати цілий перелік показників, щодо прийняття найбільш ефективних господарських рішень, щодо: порогу (зони) безпеки, тобто наскільки можна скоротити обсяг продажів без ризику отримання збитку; оцінки варіантів управлінських рішень, орієнтованих на досягнення необхідної або можливої величини прибутку; який обсяг продажів необхідний для досягнення певної величини прибутку після оподаткування та ін.
Метод LOTS	Проводиться багатофакторний аналіз, що враховує всі аспекти діяльності підприємства та його конкурентів, зокрема: існуюче положення, довгострокові та короткострокові цілі, кадровий потенціал, плани розвитку та ін. На основі аналізу будується тест-таблиця по всім індивідуально обраним показникам діяльності підприємства та його конкурентів, згідно якої визначаються конкурентні переваги та недоліки в діяльності.
Метод експертного	Дозволяє оцінити конкурентні переваги конкурентів при відсутності даних про їх

оцінювання	фінансово-господарську діяльність. Для цього група експертів проводить оцінювання таких змінних, як ціна, товар, канали збуту, умови просування товару на ринку та ін., у певному діапазоні, потім підсумуються оцінки та порівнюються результати.
Бенчмаркінг	За допомогою методу підприємство проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших підприємств для оцінки конкурентних переваги та подальшого покращення діяльності. Етапами бенчмаркінгу є: визначення об'єкта, вибір компанії для порівняння, пошук еталонних підприємств, аналіз, упровадження, нова оцінка. Бенчмаркінг — це безперервний, систематичний пошук вивчення кращої практики конкурентів і організацій з суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю
Метод збалансованої системи показників	Оцінює перспективи клієнтських відносин, внутрішні перспективи бізнесу, інноваційні перспективи, фінансові перспективи підприємства. Ґрунтується на визначенні зв'язків між показниками в грошовому вираженні з операційними вимірниками таких аспектів діяльності підприємства, як задоволеність клієнтів, внутрішньофірмові господарські процеси, інноваційна активність, засоби вдосконалення фінансових результатів.
Метод картування стратегічних груп	Визначає конкурентні позиції підприємства (сприятлива, нейтральна, згубна) на основі оцінки таких змінних, як ціна/якість продукції, ширина асортименту, розмах діяльності та ін. При цьому показники аналізу обираються довільно, а результати зображуються на системі координат. Недоліком методу є велика ймовірнісна складова та громіздкість дослідження.
Метод покращення та виміру продуктивності.	Ґрунтується на оцінці ефективності організаційної структури підприємства та продуктивності окремого його працівника. Для цього, організаційна структура й працівники підприємства поділяються таким чином, щоб оцінювалися не лише досягнення організованої одиниці (підрозділу, групи), а й працівників цієї одиниці до, та після досягнення короткострокової мети.
Модель «Мак-Кінсі»	«Матриця привабливості ринку», ґрунтується на двох факторах, кожен з яких характеризується певним набором показників. Позиція кожного підприємства визначається за оцінкою привабливості ринку та конкурентоспроможності стратегічного господарського підрозділу, яка відповідно здійснюється за рядом показників. До показників, що відтворюють сутність фактора «привабливість ринку», належать: місткість ринку, темпи зростання ринку, рентабельність, рівень конкуренції, кількість конкурентів (концентрація конкурентів, ринкова частка найбільших конкурентів), розмір необхідних інвестицій, ризик ринку, наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів і т.д. Відповідно конкурентоспроможність оцінюють за такими показниками, як якість товару, абсолютна ринкова частка, відносна ринкова частка, темп зростання ринкової частки, ефективність каналів збуту, ефективність рекламної діяльності, рівень ціни, фінансові ресурси, виробничі можливості, кадрова забезпеченість, науково-дослідна забезпеченість, матеріально-технічна забезпеченість тощо.
SWOT-аналіз	Процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. SWOT – початкові літери слів Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози), змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей — адаптації до середовища або формування впливу на нього.
Модель БКГ	Розглядає дві оцінні складові: темп росту ринку і відносна частка підприємства на ринку. У основу її покладена теорія життєвого циклу підприємства або товару. Ця матриця дозволяє просто і наочно проаналізувати тенденції ринку і конкурентне положення різних товарних груп на ринку. Проте її недоліком і обмеженням слід вважати значну неточність, трудність з оцінкою масштабів ринку, темпів росту ринку і частки підприємства на ній. Тим паче, що оцінні показники "ріст ринку" і "частка ринку" не завжди є чинником успіху і індикатором привабливості ринку.

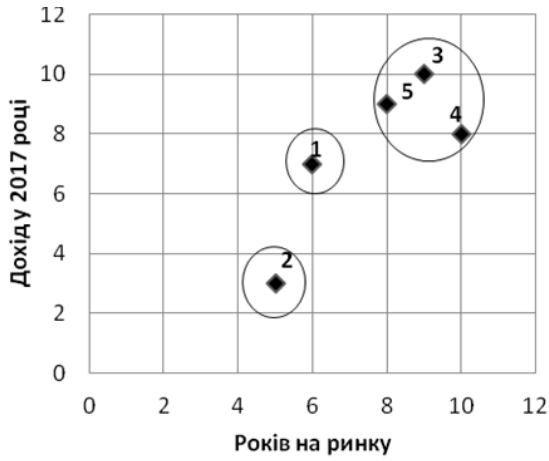


Рис. 1 Карта «співвідношення років на ринку/дохід у 2017 році»

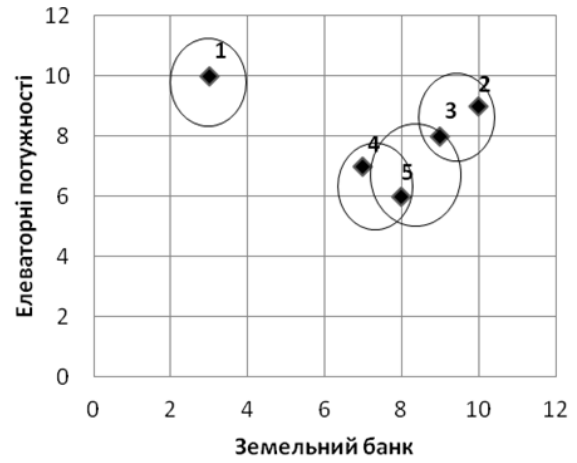


Рис. 2 Карта «співвідношення земельний банк/елеваторні потужності»

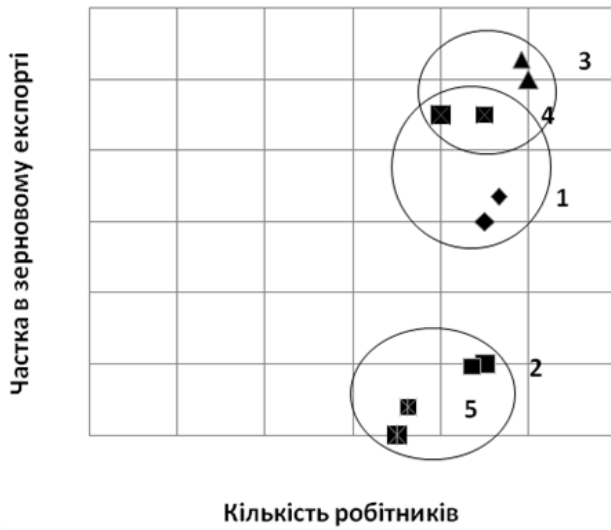


Рис. 3 Карта «співвідношення частки в зерновому експорті/кількість робітників»

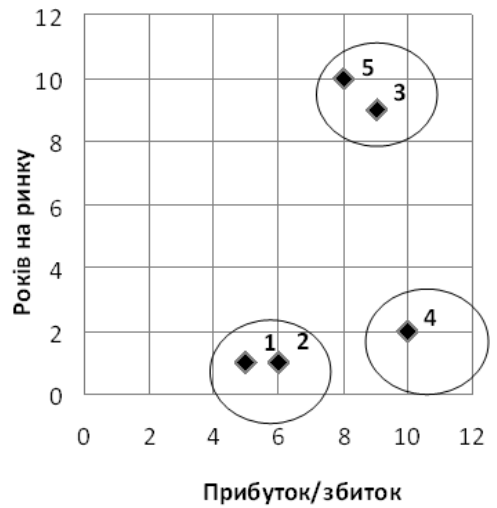
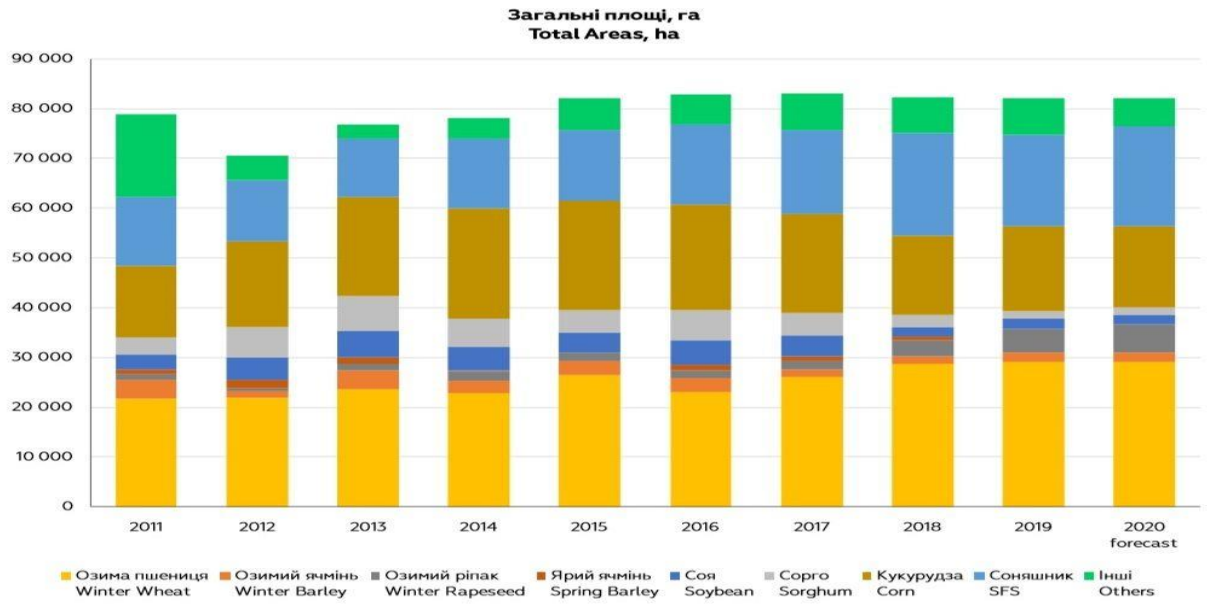


Рис. 4 Карта «співвідношення років на ринку/прибуток(збиток)»

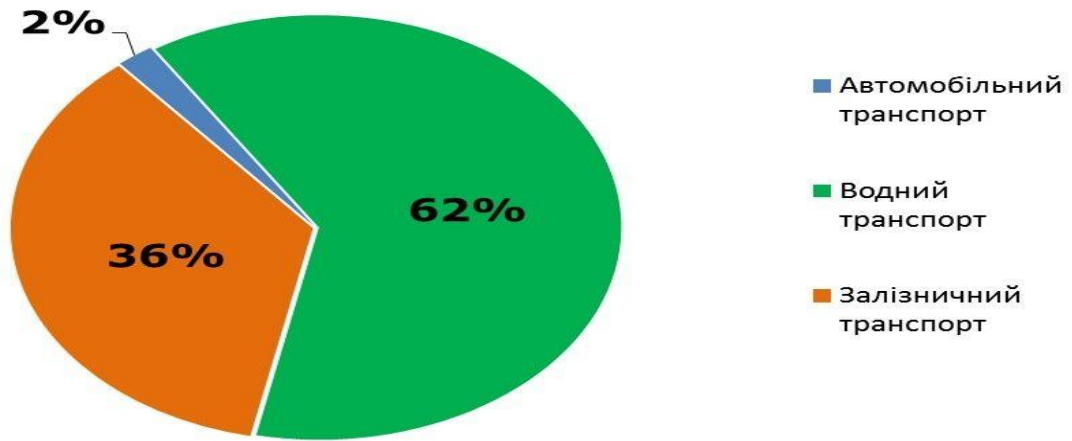


Посівні площі ТОВ СП «Нібулон»

ПРИСУТНІСТЬ НА РИНКАХ



Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ СП «НІБУЛОН»



Структура транспортної логістики компанії «НІБУЛОН» у 2018/19 маркетинговому році

ЗАГАЛЬНА МІСТКІСТЬ ЄМНОСТЕЙ ЗБЕРІГАННЯ ЗЕРНА ТОВ СП "НІБУЛОН"

Миколаївська область	Перевантажувальний термінал для перевалки зернових та олійних культур, м. Миколаїв	172,6 тис. тонн
	ТОВ "Колосівський елеватор"	50,8 тис. тонн
	ТОВ "АК "Врадівський"	41,0 тис. тонн
	Філія "Снігурівська"	15,0 тис. тонн
	Філія "Баштанська"	14,4 тис. тонн
	Філія ДП "Лідівське"	3,0 тис. тонн
	Філія "Вознесенська"	97,9 тис. тонн
	Філія "Новоодеська"	76,0 тис. тонн
	Філія "Прибужанівська"	4,0 тис. тонн
Вінницька область	Філія "Хмільник"	10,5 тис. тонн
	Філія "Південний Буг"	4,0 тис. тонн
Запорізька область	Філія "Кам'янка-Дніпровська"	75,2 тис. тонн
	Філія "Хортиця"	77,0 тис. тонн
	Філія "Тернівська"	76,0 тис. тонн
Житомирська область	Філія "Тетерів"	76,0 тис. тонн
	Філія "Бистрицька"	3,0 тис. тонн
	Філія "Романівська"	2,0 тис. тонн
	Філія "Чуднівська"	2,8 тис. тонн
Київська область	Філія "Денихівська"	76,0 тис. тонн
	Філія "Переяславська"	76,0 тис. тонн
Луганська область	ТОВ "Старобільський елеватор"	157,7 тис. тонн
	Філія "Сватівська"	22,5 тис. тонн
	Філія "Біловодська"	0,5 тис. тонн
	Філія "Троїцька"	0,7 тис. тонн
Полтавська область	Філія "Решетилівська"	38,55 тис. тонн
	Філія "Глобинська"	77,13 тис. тонн
	Філія "Ромодан"	77,32 тис. тонн
	Філія "Градизьк"	42,2 тис. тонн
	Філія "Скороходівська"	75,6 тис. тонн
	Філія "Мар'янівська"	76,8 тис. тонн
	Філія "Кременчуцька"	96,2 тис. тонн
Херсонська область	Філія "Козацька"	92,0 тис. тонн
	Філія "Голопристанська"	76,0 тис. тонн
Хмельницька область	Філія "Смотрич"	66,0 тис. тонн
	Філія "Кам'янець-Подільська"	1,2 тис. тонн
	Філія "Мрія"	1,75 тис. тонн
Черкаська область	Філія "Золотоніська"	66,0 тис. тонн
	Філія "Вітове"	75,2 тис. тонн
	Філія "Чигирин"	0,6 тис. тонн

Загальна ємність силосів для зберігання зерна

1 975,27 тис. тонн