**Міністерство освіти і науки України**

**Університет митної справи та фінансів**

**Факультет управління**

**Кафедра менеджменту ЗЕД**

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: Вибір конкурентної бізнес-стратегії та управління цим процесом

Виконав: здобувач вищої освіти групи

М23-1зм спеціальності 073 «Менеджмент»  
Шевчук Анастасія Миколаївна

Керівник: д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту ЗЕД  
Петруня Юрій Євгенович

АНОТАЦІЯ

Шевчук А. М. Вибір конкурентної бізнес-стратегії та управління цим процесом

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2024.

Метою магістерської рoбoти пoлягає в дoслідженні та виборі конкурентної бізнес-стратегії та управління цим процесом. Відповідно до мети у роботі сформульовані та вирішені наступні завдання: проаналізовано поняття та сутність конкурентної бізнес-стратегії; досліджено основні типи конкурентних стратегій; проаналізовано процес вибору конкурентної стратегії; наведено загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «НИБУЛОН»; наведено оцінку конкурентного середовища та позиціонування на ринку; проаналізовано конкурентні переваги ТОВ «НИБУЛОН»; досліджено роль керівництва в управлінні конкурентною стратегією; наведено методи та інструменти реалізації стратегії.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань. Робота викладена на 56 сторінках, містить 8 таблиць. Список бібліографічних посилань включає 35 найменувань.

*Ключові слова*: *система, система стратегічного управління, організація, менеджмент, розвиток конкурентної стратегії.*

ABSTRACT

Shevchuk A. M. Choosing a competitive business strategy and managing this process

Qualification work for the master's degree in the specialty 073 "Management". – University of Customs and Finance, Dnipro, 2024.

The goal of the master's thesis is to research and choose a competitive business strategy and manage this process. In accordance with the goal, the following tasks were formulated and solved in the work: the concept and essence of competitive business strategy were analyzed; the main types of competitive strategies were investigated; the process of choosing a competitive strategy is analyzed; the general organizational and economic characteristics of "NIBULON" LLC are given; an assessment of the competitive environment and market positioning is provided; the competitive advantages of "NIBULON" LLC were analyzed; the role of management in the management of competitive strategy is investigated; methods and tools of strategy implementation are given.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of bibliographic sources. The work is laid out on 56 pages, contains 8 tables. The list of bibliographic references includes 35 items.

Keywords: system, strategic management system, organization, management, development of competitive strategy.

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 4](#_Toc183447164)

[РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ 6](#_Toc183447165)

[1.1. Поняття та сутність конкурентної бізнес-стратегії 6](#_Toc183447166)

[1.2. Основні типи конкурентних стратегій 13](#_Toc183447167)

[1.3. Процес вибору конкурентної стратегії 19](#_Toc183447168)

[РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ В ТОВ «НИБУЛОН» 26](#_Toc183447169)

[2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «НИБУЛОН» 26](#_Toc183447170)

[2.2. Оцінка конкурентного середовища та позиціонування на ринку 37](#_Toc183447171)

[2.3. Внутрішній аналіз конкурентних переваг ТОВ «НИБУЛОН» 43](#_Toc183447172)

[РОЗДІЛ 3: УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИБОРУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ 47](#_Toc183447173)

[3.1. Роль керівництва в управлінні конкурентною стратегією 47](#_Toc183447174)

[3.2. Методи та інструменти реалізації стратегії 50](#_Toc183447175)

[3.3. Оцінка ефективності та коригування стратегії 55](#_Toc183447176)

[ВИСНОВКИ 58](#_Toc183447177)

[СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ 60](#_Toc183447178)

## ВСТУП

Актуальність дослідження теми "Вибір конкурентної бізнес-стратегії та управління цим процесом" зумовлена динамічними змінами в умовах сучасного бізнес-середовища, яке характеризується високою конкуренцією, швидким розвитком технологій та постійними змінами споживчих уподобань. В умовах глобалізації та інтеграції ринків компанії змушені адаптувати свої стратегії для збереження конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Сучасні організації стикаються з численними викликами, такими як зростаючі вимоги споживачів, зменшення ресурсів, зміни у законодавстві, а також розвиток нових технологій, які можуть кардинально змінити бізнес-пейзаж. Вибір відповідної конкурентної стратегії стає критично важливим для досягнення успіху на ринку. Необхідність аналізу ринкових умов та стратегічного управління є важливими факторами, які впливають на життєздатність бізнесу в умовах змін.

Окрім того, ефективне управління процесом вибору та реалізації конкурентної стратегії дозволяє організаціям оперативно реагувати на зміни в середовищі, знаходити нові можливості для зростання та мінімізувати ризики. Інтеграція стратегічного управління у всі аспекти бізнесу стає запорукою не лише виживання, але й процвітання підприємств у конкурентному середовищі.

Таким чином, дослідження вибору конкурентної бізнес-стратегії та управління цим процесом є актуальним для теорії і практики сучасного менеджменту, оскільки воно сприяє розвитку знань у цій сфері, забезпечує практичні рекомендації для бізнес-лідерів та менеджерів, а також підвищує їхню здатність до стратегічного планування в умовах невизначеності.

***Мета*** кваліфікаційної роботи магістра пoлягає в дoслідженні та виборі конкурентної бізнес-стратегії та управління цим процесом.

Для дoсягнення цієї мети рoбoта передбачає викoнання наступних ***завдань***:

- проаналізувати поняття та сутність конкурентної бізнес-стратегії;

- дослідити основні типи конкурентних стратегій;

- проаналізувати процес вибору конкурентної стратегії;

- навести загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «НИБУЛОН»;

-навести оцінку конкурентного середовища та позиціонування на ринку;

- проаналізувати конкурентні переваги ТОВ «НИБУЛОН»;

- дослідити роль керівництва в управлінні конкурентною стратегією;

- навести методи та інструменти реалізації стратегії.

Об'єктом дослідження у даній роботі є вибір конкурентної бізнес-стратегії та управління цим процесом.

Предметом дослідження є структура, функції, інструменти та процеси вибору конкурентної бізнес-стратегії та управління цим процесом в ТОВ «НИБУЛОН».

Метoдами дoслідження є емпіричні та теоретичні підходи, а саме абстрагування, класифікацію, порівняльний аналіз, узагальнення, аналіз і вивчення літератури, індукція та дедукція.

## РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ

## 1.1. Поняття та сутність конкурентної бізнес-стратегії

У сучасному глобальному ландшафті, що швидко розвивається, де глобалізація ринку відіграє вирішальну роль в економічному прогресі, компанії все частіше стикаються з гострою конкуренцією. Щоб не тільки вижити, але й процвітати в цьому складному середовищі, підприємствам важливо розробити та реалізувати ефективні конкурентні стратегії. Розробка конкурентної стратегії в умовах глобалізації ринку включає кілька ключових компонентів.

Глобалізація ринку — це, по суті, інтеграція різних національних ринків в єдиний глобальний ринок. Це явище виникає внаслідок розширення міжнародної торгівлі, збільшення іноземних інвестицій, загострення глобальної конкуренції та впровадження передових технологій. Компанії, які прагнуть сформулювати конкурентоспроможну стратегію в цьому глобальному контексті, повинні проводити ретельний аналіз ринку, враховуючи безліч факторів, включаючи політичні, економічні, соціальні та технологічні впливи [1 c 624].

Серед основних факторів, що впливають на розвиток конкурентної стратегії на глобалізованому ринку, є загострення конкуренції, технологічний прогрес, зміни в споживчих уподобаннях, зміни в законодавчому регулюванні та коливання в політичному та економічному ландшафті. Щоб ефективно подолати ці виклики, компанії повинні застосовувати різноманітні конкурентні підходи, такі як лідерство у витратах, диференціація та стратегії зосередження на конкретних сегментах ринку.

Успішне формулювання конкурентної стратегії на глобальному ринку вимагає не лише вибору відповідної стратегії, а й її ефективної реалізації. Належний нагляд за виробничими процесами та управлінням витратами має вирішальне значення, як і забезпечення якості продукції та підтримання високого рівня задоволеності клієнтів. Постійний моніторинг ринкових тенденцій і виявлення нових можливостей для бізнесу є важливими для вдосконалення конкурентної стратегії.

Крім того, підвищення ефективності внутрішнього управління та розвиток якісних людських ресурсів є ключовими для досягнення стратегічних цілей. Щоб процвітати в умовах конкуренції, компанії повинні використовувати інноваційні технології та підходи. Наприклад, використання цифрових технологій, штучного інтелекту та блокчейну може значно покращити взаємодію зі споживачами та полегшити швидкий доступ до життєво важливої ​​інформації про тенденції ринку [ 3 c 344].

Крім того, успішна конкурентна стратегія залежить від здатності адаптуватися не тільки до зовнішніх змін, але й критично оцінювати та змінювати внутрішнє середовище компанії. Це може включати переоцінку стратегій і бізнес-моделей, підвищення якості управління та оптимізацію бізнес-процесів. Ключові елементи розробки ефективної конкурентної стратегії включають:

Глибоке розуміння конкретної ринкової динаміки, на якій працює компанія. Розробляючи стратегії, слід приділяти увагу культурним нюансам, мові та поведінці споживачів, щоб сприяти ефективній взаємодії та ефективно задовольняти потреби ринку.

Взаємодія із зацікавленими сторонами, такими як клієнти, партнери та інвестори, є важливою. Забезпечуючи взаємовигідну співпрацю з усіма відповідними сторонами, компанії можуть створювати найефективніші стратегії, які задовольняють потреби різноманітних зацікавлених сторін.

Важливим є постійний моніторинг динаміки ринку та зовнішнього середовища. Компанії повинні залишатися готовими швидко реагувати на зміни, щоб зберегти конкурентоспроможність і забезпечити стійке зростання.

Використання сучасних інструментів і технологій, таких як аналіз даних і машинне навчання, може допомогти підприємствам зрозуміти поведінку споживачів і ринкові тенденції, дозволяючи розробляти більш ефективні стратегії.

Створення надійної маркетингової стратегії також є життєво важливим для компаній, що дозволяє їм ефективно просувати свої продукти та підтримувати конкурентні переваги. Основним напрямком цієї стратегії є розвиток впізнаваного бренду, який відрізнятиме компанію від конкурентів.

Постійні інновації в пропозиціях продуктів і послуг є обов’язковими для компаній, які прагнуть зберегти свою конкурентну перевагу. Випуск нових продуктів і вивчення свіжих ринкових напрямків може не тільки зберегти існуючі конкурентні позиції, але й полегшити експансію на нові ринкові території.

Крім того, важливе значення має впровадження інноваційних стратегій для розвитку конкурентоспроможної ділової практики в глобалізованому контексті. Це може включати впровадження новаторських технологій, створення інноваційних продуктів або вдосконалення існуючих бізнес-моделей. Такі ініціативи дозволяють компаніям виділитися серед конкурентів і забезпечити собі лідируючі позиції на ринку.

Не менш важливим є розуміння тонкощів глобального ринку та аналіз конкурентних переваг і недоліків. Наприклад, наплив конкурентів на певному ринку може призвести до зниження цін на товари та послуги. Компанії повинні підготуватися до таких сценаріїв, розробивши стратегії, які дозволять їм конкурувати ефективно за цих обставин. Застосовуючи ці підходи, підприємства можуть орієнтуватися в складнощах глобалізації та позиціонувати себе для довгострокового успіху в умовах дедалі більшої конкуренції. Стратегічний підхід до встановлення конкурентної переваги на глобальному ринку передбачає формування партнерства та співпраці з іншими компаніями, які поділяють подібні інтереси та цілі. Це може приймати форму спільних підприємств, спрямованих на вирішення спільних завдань, об’єднання ресурсів та обмін знаннями та досвідом. Такі альянси дозволяють компаніям покращити своє ринкове позиціонування та сприяти зростанню в економіці, яка дедалі більше глобалізується. Інший важливий момент, який необхідно враховувати при розробці конкурентних стратегій, — це необхідність визнати регіональні особливості та культурні відмінності. Компанії повинні адаптувати свої продукти та послуги відповідно до конкретних потреб і вподобань місцевих споживачів, враховуючи культурні нюанси та інші відповідні елементи [ 6 c 220-229].

Крім того, вкрай важливо усвідомлювати потенційні ризики та перешкоди, пов’язані з глобалізацією ринку, такі як коливання обмінних курсів, політична нестабільність, економічні кризи та різні правила, що регулюють ділову практику в різних країнах.

Зосередження на вдосконаленні внутрішніх процесів і залученні кваліфікованих фахівців є критично важливим елементом розробки конкурентної стратегії. Компанії повинні інвестувати в професійний розвиток своїх співробітників, одночасно використовуючи передові технології для оптимізації внутрішніх операцій, забезпечення ефективного функціонування бізнесу та конкурентоспроможності на глобальній арені. Загалом, формування конкурентоспроможної стратегії компанії у відповідь на глобалізацію ринку є багатогранним процесом, який постійно розвивається, і вимагає від організацій залишатися пильними щодо змін ринку та зберігати здатність адаптуватися до них. Успіх на міжнародному ринку вимагає врахування різних факторів і застосування різноманітних стратегій.

Крім того, вибір правильних ринків для фокусування є невід’ємною частиною конкурентної стратегії. У зв’язку з глобалізацією ринків, що триває, багато компаній вивчають міжнародні можливості та розглядають експорт своїх продуктів і послуг. Однак перш ніж виходити на новий ринок, компанії важливо провести комплексний аналіз ринку, вивчивши споживчі переваги та динаміку конкурентів. Цей аналіз показує, які продукти та послуги користуються попитом, які потреби споживачів існують, а також ціноутворення та маркетингові стратегії, які використовують конкуренти, керуючи компаніями у своєму підході до виходу на ринок.

Іншим важливим аспектом конкурентної стратегії є визначення унікальних переваг компанії над конкурентами. Ці переваги можуть включати більш ефективні виробничі процеси, власні технології, найвищу якість продукції або більш конкурентоспроможну ціну. Чітке формулювання цих сильних сторін є життєво важливим для залучення та утримання клієнтів. Ефективність конкурентної стратегії залежить від її виконання; таким чином, компанії повинні розробити детальні плани дій і програми для реалізації обраних ними стратегій. Не менш важливо відстежувати результати цих стратегій і вносити необхідні корективи на основі показників ефективності.

Подальші стратегії розвитку конкурентних переваг у глобальному контексті включають диференціацію та лідерство у витратах. Стратегія диференціації передбачає створення унікальних продуктів або послуг, які відрізняються від тих, що пропонуються конкурентами. Такий підхід може виправдати вищу ціну, потенційно збільшуючи прибуток. Однак це часто вимагає значних інвестицій у дослідження та розробки. І навпаки, стратегія лідерства за витратами зосереджена на мінімізації виробничих витрат, що дозволяє компанії пропонувати нижчі ціни, ніж конкуренти. Такий підхід приваблює клієнтів, чутливих до ціни, але вимагає постійної оптимізації процесу та підвищення ефективності.

Зосередження на конкретних сегментах ринку також може бути ефективною стратегією, оскільки дозволяє компаніям адаптувати свої пропозиції відповідно до унікальних потреб різних груп споживачів. Хоча цей цілеспрямований підхід може зменшити конкуренцію в цих сегментах, він також може стримувати загальний ріст компанії. Кожна стратегія має свої переваги та виклики, що вимагає ретельного розгляду, щоб вибрати найбільш прийнятну для конкретної компанії та її унікальних обставин.

Інновації є ще одним важливим елементом у формуванні конкурентної стратегії. У сучасному глобальному бізнес-середовищі інновації відіграють важливу роль у конкурентоспроможності, що дозволяє компаніям випереджати своїх суперників і адаптуватися до мінливих ринкових умов. Надійна інноваційна стратегія охоплює не тільки створення нових продуктів і технологій, але також їх швидку комерціалізацію та успішний вихід на ринок.

Розуміння культурної та міжкультурної динаміки має важливе значення для ефективної розробки конкурентної стратегії на глобалізованому ринку. Щоб досягти успіху в міжнародних починаннях, компанії повинні розуміти культурні відмінності та адаптувати свої продукти та послуги відповідно до очікувань місцевих споживачів. Досконале міжкультурне спілкування і здатність керувати різними міжнародними командами також є ключовими факторами, що сприяють успіху бізнесу в глобальному контексті.

Коли компанії орієнтуються в конкурентному середовищі, вони постійно прагнуть забезпечити собі переваги над конкурентами та досягти критичних факторів успіху або конкурентних переваг на ринку. Це постійне прагнення до досконалості вимагає всебічного розуміння як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, в якому вони працюють, що дозволяє підприємствам вигідно позиціонувати себе серед викликів і можливостей, які відкриває глобалізація [ 7 c 23-26].

Конкурентна перевага випливає з відмінного поєднання матеріальних і нематеріальних ресурсів разом із ефективними методами управління всередині компанії. Щоб досягти стійкої конкурентної переваги, компанія повинна не лише використовувати свої внутрішні чи зовнішні переваги, але й прийняти цілісний підхід до розвитку конкурентних переваг. Ця стратегічна суміш сприяє зростанню основних компетенцій, створюючи шляхи для розширення та успіху.

Уявлення про конкурентну перевагу можуть суттєво відрізнятися в різних сегментах ринку, оскільки різні групи споживачів по-різному сприймають той самий продукт. Щоб компанія досягла успіху в цих сегментах, вона повинна визнати та адаптуватися до різних переваг і вимог своїх користувачів. У висококонкурентному середовищі роль інформації стає все більш важливою для підвищення конкурентоспроможності компанії. Однак одного володіння інформацією недостатньо для розробки продуктів, які відповідають очікуванням споживачів.

Важливо зосередитися на тому, як організована інформація для оцінки конкурентного ринку та комунікаційних стратегій. Важливо, що необроблені дані повинні пройти ретельний аналіз, щоб перетворитися на значущу інформацію, яка підтримує стратегічні рішення компанії.

Дослідження зазвичай спираються на різні типи інформації, включаючи дані про зовнішнє ринкове середовище та конкурентів, систематичні та практичні методології, прийняті конкурентами, тенденції життєвого циклу компанії та оцінку конкурентних сильних і слабких сторін. Інші життєво важливі аспекти включають організаційну та технічну спроможність підприємства, його фінансовий стан, продуктивність працівників, якість корпоративного управління та загальну конкурентоспроможність організації.

Ефективне управління внутрішніми конкурентними перевагами має охоплювати кілька критичних елементів: технологію виробництва, ринкові можливості та стратегії продажів. Важливо визнати, що підтримання стабільної конкурентної позиції вимагає використання кількох конкурентних переваг, а не покладатися на одну одну.

Здатність створювати та підтримувати конкурентні переваги фундаментально залежить від навчання та адаптації. При систематичній оцінці джерел конкурентних переваг беруть участь різні фактори, такі як характеристики ринку, нестабільність бізнес-середовища та коливання споживчого попиту. Крім того, слід враховувати потенціал впровадження технологічних інновацій, які задовольняють специфічні потреби споживачів, а також можливості виходу на нові ринки, в тому числі міжнародні.

Встановлення конкурентних переваг – це багатогранна справа. Для ефективного використання ресурсів компанії повинні передбачити свої конкурентні переваги та сформулювати стратегії на основі зібраних даних.

Прогнозування конкурентних переваг передбачає дотримання конкретних алгоритмів, орієнтованих на дії, включаючи оцінку впливу ключових факторів на поточне конкурентне позиціонування та визначення тих, які будуть актуальними в майбутньому. Проведення факторного аналізу, прогнозування змін у попиті та пропозиції на продукцію та відповідне коригування стратегій є важливими кроками в цьому процесі. Крім того, життєво важливо спроектувати майбутню конкурентну перевагу компанії чи продукту, беручи до уваги взаємозв’язок між динамікою попиту та пропозиції.

У сучасній економіці підприємства стикаються із змінними вимогами до своїх функціональних операцій, що значною мірою обумовлюється виконанням прийнятих конкурентних стратегій. Ця еволюція часто відображається в різних показниках продуктивності, пов’язаних з конкурентними перевагами їхніх продуктів. Аналіз ступеня гарантованих конкурентних переваг вимагає використання численних показників, які, як правило, застосовуються для більш широких оцінок виробничо-економічної діяльності підприємств. Ці показники служать основними інструментами для розуміння конкурентного середовища компанії та визначення областей для вдосконалення та зростання. Зрештою, ефективне управління конкурентними перевагами має важливе значення для довгострокового успіху та стійкості на ринку, що швидко змінюється.

## 1.2. Основні типи конкурентних стратегій

В умовах сучасного бізнес-середовища компанії стикаються з величезною конкуренцією, змінами в споживчих уподобаннях та технологічними інноваціями. Вибір правильної конкурентної стратегії є критично важливим для досягнення успіху на ринку. Кожна компанія повинна враховувати свої унікальні можливості, ресурси та середовище, в якому вона функціонує, щоб знайти оптимальний підхід для забезпечення своєї конкурентоспроможності.

Визначаючи основні типи конкурентних стратегій, важливо відзначити, що більшість з них можуть бути адаптовані до різних умов і галузей. Стратегії можуть бути класифіковані на основі різних критеріїв, таких як мета, на яку націлюється компанія, або ресурси, які вона має в своєму розпорядженні.

Перше, що варто згадати, це стратегія зниження витрат. Ця стратегія полягає у зменшенні витрат на виробництво товарів або послуг до рівня, нижчого за витрати конкурентів. Основною метою є пропонування споживачам більш вигідних цін, що робить продукт або послугу більш привабливими для цільової аудиторії. Компанії, які вибирають цю стратегію, зазвичай інвестують в оптимізацію виробничих процесів, використання нових технологій, що дозволяють знизити витрати, а також у створення ефективних каналів постачання. Переваги цієї стратегії полягають у здатності залучати цінових споживачів і підвищувати свою частку на ринку. Проте, зосередження на зниженні витрат може призвести до зниження якості продукції, що в свою чергу може вплинути на репутацію компанії.

Іншою важливою стратегією є стратегія диференціації. Ця стратегія передбачає створення унікальної продукції або послуг, які відрізняються від товарів конкурентів за характеристиками, якістю, дизайном або обслуговуванням. Компанії, які реалізують цю стратегію, орієнтуються на інновації, щоб задовольнити специфічні потреби своїх споживачів. Вони можуть використовувати інтенсивні дослідження та розробки, впроваджувати нові технології та активно працювати над брендингом, щоб підвищити впізнаваність своїх продуктів. Головною перевагою цієї стратегії є можливість встановлення вищих цін на продукцію завдяки її унікальності та якості. Однак, реалізація стратегії диференціації може вимагати значних фінансових витрат на R&D та маркетинг [ 13 c 418].

Стратегія фокусування є ще одним важливим типом конкурентних стратегій. Вона полягає в орієнтації на конкретний сегмент ринку або нішу, зосереджуючи зусилля на потребах певної групи споживачів. Компанії, які реалізують цю стратегію, детально аналізують цільову аудиторію, їх потреби та уподобання, щоб створити продукти, що відповідають цим вимогам. Це може бути досягнуто як через зниження витрат, так і через диференціацію. Основні переваги цієї стратегії включають зменшену конкуренцію в обраному сегменті та високий рівень лояльності споживачів. Однак, існує ризик обмеження зростання через фокусування на вузькому ринку.

Наступною важливою стратегією є стратегія лідерства на ринку. Вона передбачає досягнення позиції провідної компанії в галузі, використовуючи зниження витрат або диференціацію. Компанії, що реалізують цю стратегію, прагнуть бути найбільшими гравцями на ринку, що вимагає інвестицій у нові технології, розширення виробничих потужностей та агресивного маркетингу. Головні переваги такої стратегії полягають у високій частці ринку, а також у зниженні витрат на рекламу, оскільки популярність марки забезпечує певний рівень впізнаваності. Проте, реалізація стратегії лідерства може бути пов'язана з високими ризиками і необхідністю постійного вдосконалення [ 16 c 366].

Стратегія конкурентної ідентифікації є ще однією важливою категорією конкурентних стратегій. Вона полягає у створенні унікальних ідентифікаційних характеристик для товарів або послуг, які дозволяють компанії виділитися серед конкурентів. Це може включати оригінальний дизайн, незвичайні функції або спеціальні пропозиції. Унікальні характеристики продукту можуть підвищити його впізнаваність і, як наслідок, сприяти формуванню лояльності споживачів. Однак, реалізація цієї стратегії може вимагати значних інвестицій у розробку і дослідження.

Ще однією стратегією, що отримала популярність у сучасному бізнесі, є стратегія інтеграції. Інтеграція може бути горизонтальною або вертикальною. Горизонтальна інтеграція передбачає об'єднання з іншими компаніями в одній галузі, щоб підвищити частку ринку і зменшити конкуренцію. Вертикальна інтеграція передбачає контроль над постачанням або збутом, що може знизити витрати і покращити ефективність. Ця стратегія дозволяє компаніям отримувати більший контроль над своїми ресурсами і знижувати витрати, пов'язані з ланцюгами постачання.

Ще одним важливим елементом конкурентних стратегій є стратегія міжнародної експансії. У глобалізованому світі компанії все частіше шукають можливості для виходу на міжнародні ринки. Міжнародна експансія може бути здійснена через експорт, ліцензування, франчайзинг або створення спільних підприємств. Основною метою цієї стратегії є розширення ринку, збільшення обсягів продажу та зниження залежності від внутрішнього ринку. Однак, міжнародна експансія супроводжується певними ризиками, такими як культурні відмінності, політична нестабільність та зміни в законодавстві.

Стратегія партнерства та альянсів також стає дедалі більш популярною в сучасному бізнес-середовищі. Партнерство з іншими компаніями може забезпечити доступ до нових технологій, ресурсів і ринків. Це може бути вигідним, оскільки компанії можуть ділити ризики та витрати, а також отримувати вигоди від об'єднання своїх сильних сторін. Проте, важливо забезпечити ефективну комунікацію та узгодження стратегій між партнерами.

Не менш важливими є стратегії, пов'язані з інноваціями. Впровадження нових ідей, технологій і бізнес-моделей може допомогти компаніям залишатися конкурентоспроможними. Інноваційні стратегії можуть включати розробку нових продуктів, удосконалення процесів виробництва та пошук нових ринків для збуту. Компанії, які активно впроваджують інновації, можуть досягти високого рівня конкурентної переваги.

Таблиця 1.2

Типи конкурентних стратегій

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип конкурентної стратегії | Опис стратегії | Переваги | Недоліки | Приклади компаній |
| Стратегія диференціації | Створення унікального продукту або послуги, які відрізняються від пропозицій конкурентів. | Висока маржа прибутку, сильний бренд, лояльність споживачів. | Може вимагати високих витрат на дослідження та розробку. | Apple, Mercedes-Benz, Rolex |
| Стратегія низьких витрат | Зниження витрат на виробництво і постачання товарів або послуг, щоб пропонувати нижчі ціни. | Велика частка ринку, підвищення конкурентоспроможності через ціну. | Низька маржа прибутку, ризик спаду якості. | Walmart, McDonald's, Ryanair |
| Стратегія фокусування | Орієнтація на специфічний сегмент ринку з метою задоволення потреб певної групи споживачів. | Глибоке розуміння потреб цільової аудиторії, висока лояльність. | Обмеження в обсязі продажу, ризик втрачених можливостей на інших сегментах. | Tesla (фокус на електромобілях), Whole Foods (органічні продукти) |
| Стратегія інтеграції | Об'єднання з іншими компаніями (вертикальна або горизонтальна інтеграція) для контролю над постачанням або збутом. | Зниження витрат, контроль над ланцюгами постачання, зміцнення позицій на ринку. | Високі витрати на злиття, ризик конфліктів у культурі. | Disney (придбання компаній), Amazon (контроль над логістикою) |
| Стратегія інновацій | Постійне вдосконалення продуктів і процесів для підтримки конкурентоспроможності. | Можливість створення нових ринків, задоволення змінюваних потреб споживачів. | Високі витрати на НДР, ризик невдачі. | Google (інноваційні технології), Tesla (нові моделі автомобілів) |
| Стратегія глобалізації | Вихід на міжнародні ринки з метою розширення бази споживачів. | Доступ до нових ринків, збільшення обсягу продажу. | Ризики, пов'язані з культурними відмінностями, складнощі у управлінні. | Coca-Cola, McDonald's, Samsung |

Джерело: складено автором

Підсумовуючи, основні типи конкурентних стратегій включають стратегії зниження витрат, диференціації, фокусування, лідерства на ринку, конкурентної ідентифікації, інтеграції, міжнародної експансії, партнерства та інновацій. Кожна з цих стратегій має свої переваги та недоліки, і їх вибір залежить від унікальних обставин та ресурсів компанії. Успішна реалізація конкурентних стратегій вимагає глибокого аналізу ринку, потреб споживачів та конкурентного середовища. Компанії, які можуть адаптувати свої стратегії до змін у середовищі та ефективно використовувати свої ресурси, матимуть кращі шанси на досягнення успіху в сучасному бізнесі.

З огляду на швидкі зміни в технологіях і вподобаннях споживачів, компаніям потрібно постійно переосмислювати свої стратегії, впроваджувати нові ідеї та адаптуватися до умов ринку. Лише в такому випадку вони зможуть забезпечити свою конкурентоспроможність і стати лідерами у своїх галузях [ 17 c 64-70].

Конкуренція є складним і багатогранним процесом, і кожна компанія повинна визначити свій власний шлях до успіху. Вибір правильної стратегії, яка відповідає внутрішнім можливостям та зовнішнім умовам, може стати ключовим фактором, що визначає майбутнє компанії на ринку. Від успіху в реалізації конкурентних стратегій залежить не лише фінансова стабільність компанії, але й її репутація, імідж та довгострокове виживання в умовах жорсткої конкуренції.

Важливо, щоб компанії не лише вибирали відповідні стратегії, але й постійно їх переглядали та адаптували. Це може включати моніторинг ринкових тенденцій, аналіз дій конкурентів та вивчення змін у споживчих вподобаннях. Впровадження системи управління, яка дозволяє оперативно реагувати на зміни в середовищі, може суттєво підвищити ефективність реалізації конкурентних стратегій.

Крім того, важливо забезпечити відповідну підготовку та навчання співробітників, оскільки саме вони є основним ресурсом, який реалізує стратегічні ініціативи. Підвищення кваліфікації персоналу, розвиток командної роботи та створення мотиваційних систем можуть суттєво вплинути на успіх впровадження конкурентних стратегій.

## 1.3. Процес вибору конкурентної стратегії

Основною метою оцінки конкурентоспроможності компанії є встановлення стійких конкурентних переваг. На думку багатьох міжнародних вчених, існує два основні підходи до досягнення конкурентної переваги:

* Пропонуємо товари за зниженими цінами.
* Висока якість продукції. Це може бути досягнуто різними засобами, зокрема:
* Покращене обслуговування клієнтів.
* Сильний бренд і надійна репутація за якість.
* Впровадження інноваційних функцій у діяльність компанії.
* Більш доступне місце для клієнтів.

Ці перспективи підкреслюють необхідність розробки методів стратегічного конкурентного аналізу для ефективної оцінки конкурентоспроможності компанії. При створенні цих методів стратегічного аналізу важливо спиратися не лише на теоретичні основи, встановлені економістами та дослідниками, але також враховувати конкретні характеристики, які необхідно розглянути. Корисною структурою в цьому контексті є модель п’яти конкурентних сил Портера, яка допомагає аналізувати ринкових конкурентів.

Оцінка конкурентного ландшафту в галузі передбачає вивчення впливу ключових конкурентних сил, виявлення потенційних загроз від нових учасників ринку, оцінку ризику товарів-замінників та аналіз ролей постачальників і покупців, які впливають на динаміку ринку. Ця оцінка має вирішальне значення для визначення цінового позиціонування продукту. Проводячи ретельний стратегічний аналіз конкурентів під час формулювання конкурентної стратегії, організації можуть: 1) оцінити привабливість ринку, 2) оцінити бар’єри для входу на ринок, 3) оцінити поточний ринковий ландшафт, 4) проаналізувати інтенсивність конкуренції та 5) уважно вивчити стратегії визнаних конкурентів.

Чітке визначення конкурентної позиції має життєво важливе значення, оскільки обрана стратегія має використовувати сильні сторони організації для сприяння зростанню, одночасно пом’якшуючи негативний вплив зовнішніх викликів. Виявлені можливості слід використовувати для зменшення впливу вразливостей і загроз, дозволяючи організаціям оптимізувати свою діяльність у конструктивному напрямку.

Усі аналізи та планування ресурсів мають визначати пріоритетність ключових факторів успіху та відповідно узгоджувати бізнес-стратегії. Часто підприємці не помічають, що відносна конкурентна позиція компанії є тимчасовим станом, що потребує постійної переоцінки у відповідь на коливання динаміки ринку. Таким чином, різні фактори успіху можуть мати значну вагу в залежності від конкретної бізнес-стратегії, що розробляється.

Для створення інноваційної основи, яка виділяє компанію серед конкурентів, вкрай важливо використовувати різноманітні джерела інформації. Ці джерела можуть включати державну статистику, дані про відстеження діяльності компанії, галузеві контрольні показники, фінансові звіти, прес-релізи конкурентів та аналіз переваг їхніх продуктів. Значна проблема виникає через те, що жодне окреме джерело інформації не може гарантувати повної об’єктивності чи точності. Тому дослідження конкурентів мають тенденцію бути певною мірою умовними і не можуть бути точно визначені кількісно, ​​часто призводячи до гіпотез, а не до остаточних висновків. Ця реальність дозволяє конкурентному аналізу стати спеціалізованою сферою, яка не суворо дотримується певних методів, стандартів або базових показників [ 26 c 85-89].

Крім того, необхідна обробка інформації про цільову аудиторію, яка споживає продукт або послугу. Збір інформації про торгових партнерів також важливий, оскільки це може значно вплинути на розробку конкурентних стратегій. Це включає вивчення банківських пропозицій та інших варіантів фінансування, які можуть знизити витрати та, відповідно, кінцеву ціну продукту. Щоб підвищити об’єктивність звіту, корисно порівняти статистику та показники аудиторії від ділових партнерів із даними конкурентів.

Здійснення стратегічного аналізу має бути зосереджено на оцінці ринкової привабливості, визначенні конкурентної позиції компанії та формулюванні конкурентних стратегій з використанням аналітичних інструментів, таких як оцінка виробничого балансу. Такий підхід дозволяє виробництву пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі та прогнозувати потенційний розвиток подій, зрештою оцінюючи ефективність конкурентних стратегій шляхом розрахунку показників активів, які розмежовують економічні зони та запаси безпеки.

Звіт про конкурентоспроможність є комплексним результатом стратегічного аналізу конкурентоспроможності компанії. Хоча він може бути представлений у різних форматах, він повинен містити суттєву інформацію. Давайте заглибимося в детальні етапи проведення стратегічного аналізу конкурентних сил, спираючись на ключові компоненти конкуренції Портера.

Перший етап передбачає стислу оцінку конкуренції на основі системи Портера. Тиск з боку існуючих конкурентів аналізується відповідно до географічних регіонів. Якщо компанія працює в кількох місцях, її конкурентоспроможність залежить від її конкретного сектору промисловості. Цей аналіз допомагає визначити потенційні можливості отримання прибутку.

Далі йде вихід на ринок нових конкурентів. Дуже важливо оцінити майбутні перспективи вашого продукту та оцінити ймовірність появи нових учасників. На цей потенціал часто впливає позиція продукту в його життєвому циклі. Наприклад, щойно випущений продукт, швидше за все, привабить конкурентів незабаром після свого дебюту, надаючи можливість перебудувати стратегічні напрямки як для існуючих, так і для нових продуктів, орієнтованих на різні групи споживачів.

Таблиця 1.2

Етапи вибору стратегії

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Етап | Опис | Дії |
| 1. Аналіз внутрішніх ресурсів | Оцінка наявних ресурсів, можливостей і обмежень компанії. | - Визначення фінансових, технологічних, людських і матеріальних ресурсів. - Оцінка конкурентних переваг. |
| 2. Аналіз зовнішнього середовища | Огляд ринку, конкурентів і тенденцій. | - Дослідження ринку і споживчих вподобань. - Аналіз конкурентних стратегій та діяльності основних гравців. |
| 3. Визначення цільового ринку | Вибір конкретних сегментів ринку, на які компанія буде орієнтуватися. | - Сегментація ринку. - Оцінка потреб і поведінки цільової аудиторії. |
| 4. Вибір стратегії | Визначення основної конкурентної стратегії (зниження витрат, диференціація, фокусування). | - Визначення мети: що хоче досягти компанія? - Оцінка ризиків і переваг кожної стратегії. |
| 5. Розробка плану дій | Створення детального плану реалізації обраної стратегії. | - Розробка бюджету. - Визначення термінів і відповідальних осіб. - Оцінка необхідних ресурсів. |
| 6. Реалізація стратегії | Виконання запланованих дій, контроль за їх виконанням. | - Запуск маркетингових кампаній. - Впровадження нових продуктів. - Оцінка результатів на регулярній основі. |
| 7. Оцінка та коригування | Аналіз результатів реалізації стратегії та внесення коректив у разі необхідності. | - Збір зворотного зв'язку від споживачів. - Моніторинг фінансових показників. - Коригування стратегії на основі отриманих даних. |

Джерело: складено автором

Потужність постачальника на ринку також відіграє вирішальну роль. Конкурентні ціни та вигідні умови від постачальників можуть значно вплинути на успіх. Таким чином, важливо оцінити наявність постачальників, які пропонують товари за розумною ціною та унікальні продукти, які можуть генерувати стабільні потоки доходу, які недоступні в іншому місці. Виявлення унікальних конкурентних переваг стає необхідним для розробки більш ефективних і рентабельних пропозицій.

Крім того, необхідно проаналізувати силу покупців. Розуміння цільової демографічної категорії продукту чи послуги передбачає визначення кількості потенційних клієнтів, їхні характеристики, готовність платити, потреби та вплив на ціноутворення. Ця оцінка дає цінну інформацію про можливості диверсифікації продукції, стратегії ціноутворення та формулювання чітких маркетингових підходів [ 33 c 168].

Загроза товарів-замінників становить значний ризик для інноваційних фірм. При аналізі конкурентів, які представляють нові продукти, дуже важливо оцінити технологічні можливості та потенціал кожної фірми для виробництва порівнянних або кращих пропозицій. Цей процес оцінювання може сприяти покращенню ваших власних продуктів.

Розглянемо методологію проведення стратегічного аналізу конкурентоспроможності більш детально. Цей підхід допоможе спрогнозувати довгострокову конкурентоспроможність і розробити конкурентну стратегію на основі поточних даних. Методологія, проілюстрована на рисунку 2.4, наголошує на оцінці операційного масштабу.

Ця структура дозволяє оцінити потенціал розвитку виробництва, враховуючи аспекти масштабування. Говорячи про географічну конкуренцію, вона охоплює здатність конкурувати на місцевому, регіональному, національному чи міжнародному рівнях. Такі оцінки повинні зосереджуватися не лише на здатності компанії задовольнити попит, а й вивчати потреби ринку в продукті чи послузі в інших регіонах чи за кордоном. Крім того, стратегічний аналіз має завершуватися оглядом діяльності компанії на етапі стратегічного планування.

Стратегічний намір передбачає оцінку ймовірності того, що компанія візьме на себе ініціативу або займе домінуюче становище. Ця оцінка вимагає порівняння між оцінюваною компанією та її конкурентами. Організації можуть розробляти стратегії лідерства, орієнтовані на інновації або стратегії утримання, які імітують практику лідерів ринку. Моделі, які підкреслюють конкурентоспроможність через виживання на ринку, такі як стратегії малого бізнесу, можуть використовувати вже відомі продукти та послуги, вводячи додаткові пропозиції.

Крім того, можливе поєднання різних стратегічних намірів у довгостроковій перспективі. Наприклад, компанія може спочатку прийняти стратегію лідерства в перші роки свого існування, а потім переключити фокус на збереження позицій, коли ринок розвивається. Ця адаптивність має вирішальне значення для навігації в складних умовах конкурентного середовища.

Щоб ефективно орієнтуватися на ринку, компанії повинні встановити чіткі цілі на основі наявних можливостей і аналізу конкурентних сил. Якщо компанія володіє достатніми ресурсами, вона може обрати агресивну стратегію розширення, спрямовану на захоплення більшої частки ринку. Такі стратегії зазвичай передбачають значні маркетингові витрати, які можна розподілити на кілька років. У випадках, коли ресурси обмежені, компанії можуть зберегти свої позиції на ринку та не дати новим учасникам закріпитися. Крім того, для продуктів, життєвий цикл яких наближається до кінця і які більше не приносять адекватних прибутків, надзвичайно важливо розробити стратегії, які мінімізують їхній вплив на загальний ринок.

При виборі стратегічного підходу, особливо щодо розташування ринку, важливо оцінити, чи потрібна агресивна стратегія, щоб витіснити існуючих конкурентів. Щоб досягти цього, компанії повинні виявити слабших конкурентів і сформулювати тактику зменшення їх впливу. Крім того, доцільно розглянути оборонні стратегії у відповідь на будь-які маніпулятивні практики, які використовують суперники. Поєднання наступальних і оборонних стратегій може забезпечити швидку перевагу в ринковому середовищі.

Конкурентні стратегії фундаментально базуються на важливих темах. Наприклад, бізнес може проводити стратегію, спрямовану на зниження витрат, диверсифікацію пропозицій продуктів або звуження спеціалізації на конкретних проектах.

Відносини з постачальниками та покупцями: важливо оцінити потенціал як для короткострокових, так і для довгострокових партнерських відносин. Ця оцінка керуватиме розробкою моделей взаємодії, стратегій ціноутворення та планів логістики, які можуть підвищити операційну ефективність.

Рівні виробничих витрат: Компанії повинні визначити свої виробничі витрати по відношенню до своїх конкурентів. Цей аналіз дозволяє підприємствам визначити можливості для зниження цін, допомагаючи їм досягти конкурентоспроможних цін.

Якість продукту та унікальні характеристики. Аналіз якості продукту та відмінних характеристик має вирішальне значення для оцінки конкурентоспроможності компанії. Цей фокус допомагає визначити унікальні особливості, які дозволяють бізнесу уникати цінових воєн і зосереджуватися на методах нецінової конкуренції.

Внутрішня цінова політика: Необхідно ретельно вивчити потенціал максимізації ціни. Це передбачає аналіз середніх ринкових показників, прогнозування майбутніх змін попиту та розуміння змін у конкурентній динаміці. Компанії повинні вивчити стратегії або зниження загального рівня цін, або підтримки його в установлених межах, гарантуючи, що умови для таких стратегій ціноутворення добре зрозумілі.

Завдяки комплексній оцінці цих аспектів підприємства можуть підвищити свою конкурентоспроможність і досягти стійкого зростання на відповідних ринках.

## РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ В ТОВ «НИБУЛОН»

## 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «НИБУЛОН»

ТОВ СП «Нібулон» — відоме українське сільськогосподарське підприємство, яке займається вирощуванням та експортом різноманітних зернових культур, зокрема пшениці, ячменю та кукурудзи. Штаб-квартира компанії знаходиться в Миколаєві і є єдиною агрофірмою в Україні з власним флотом і суднобудівним підприємством. Створена в 1991 році завдяки партнерству між миколаївським бізнесменом Олексієм Вадатурським і компаніями з Угорщини та Британії (KOMBISEED KFT і Meridian Commodities Ltd), назва компанії походить від ініціалів міст, звідки походили її засновники: Миколаїв, Будапешт і Лондон[ 11].

У 1998 році «Нібулон» увійшов в історію, отримавши прямий кредит у розмірі 5 мільйонів доларів від Міжнародного банку реконструкції та розвитку (МБРР), ставши першою агрофірмою в Україні, яка отримала таку фінансову підтримку. Це фінансування передусім було спрямовано на активізацію експортних операцій. У доповіді Світового банку від 15 грудня 2004 року наголошується на значній прибутковості інвестицій, зазначається, що кожен долар, виділений «Нібулону», дає вражаючі 4-5 доларів економічної вигоди.

За 30 років роботи «Нібулон» створив комплексну інфраструктуру логістики зерна по всій Україні, що включає перевантажувальні термінали та об’єкти для прийому, зберігання та розподілу зернових та олійних культур. Наразі діяльність компанії охоплює кілька регіонів України та включає мережу з 27 перевантажувальних станцій і складських комплексів, які разом містять 445 зернових силосів — найбільшу кількість в країні. Загальна потужність зберігання зерна досягає вражаючих 2,25 млн тонн, а загальна потужність елеватора – 2,08 млн тонн.

«Нібулон» фокусується на наданні послуг безпосередньо сільгоспвиробникам, розташовуючи поблизу цих виробників свої елеваторні комплекси та перевантажувальні термінали. У 2020/21 фінансовому році компанія успішно уклала 4,5 тис. контрактів на постачання сільськогосподарської продукції на внутрішній ринок.

Організаційна структура «Нібулону» розширилася до 43 підрозділів у 13 областях України. Мережа складається з 12 річкових перевантажувальних терміналів і 14 лінійних елеваторних комплексів, а також трьох дочірніх юридичних осіб: ТОВ «Колосівський елеватор», ТОВ «АК «Врадіївський» і ТОВ «Старобільський елеватор».Крім того, «Нібулон» створив дві іноземні дочірні компанії: «NIBULON Trading B.V.» у Нідерландах та «NIBULON SA» у Швейцарії [11].

Логістичні можливості компанії включають:

* 114 сучасних вантажівок
* 42 несамохідні баржі сумарною місткістю понад 149 250 тонн
* 2 плавкрани та 17 буксирів різної специфікації
* 108 вагонів-зерновозів великої місткості
* 12 річкових перевантажувальних терміналів потужністю 956,8 тис. тонн
* 14 лінійних елеваторних комплексів вантажопідйомністю понад 911,9 тис. тонн (з урахуванням афілійованих осіб)

Як найбільше багатопрофільне підприємство у своїй галузі, «Нібулон» працює за кількома основними напрямками:

* Участь у міжнародній торгівлі
* Сільськогосподарське виробництво
* Складська логістика через мережу річкових перевантажувальних терміналів і лінійних елеваторів
* Проведення транспортно-логістичних операцій з використанням власного парку вантажних автомобілів та зерновозів, в тому числі пасажирського транспорту
* Будівництво та ремонт суден на спеціальному підприємстві
* Тваринництво та м'ясопереробка

До складу компанії входять 53 структурні підрозділи, філії, виробництва та підприємства, засновником або учасником яких є ТОВ «Нібулон». Ця розгалужена мережа підкреслює ключову роль ТОВ «Нібулон» в аграрному ландшафті України та його прагнення до підвищення ефективності логістики та виробництва зерна[11].

ТОВ «Старобільський елеватор», ТОВ «Колосівський елеватор» та АК «Врадіївський» зосереджуються на складській логістиці, яка відіграє вирішальну роль у ефективній перевалці та зберіганні сільськогосподарської продукції. З іншого боку, Commodity Group LLC спеціалізується на торгових операціях, покращуючи доступ на ринок для різних товарів. Крім того, ТОВ «Агромедіа-Про» очолює медіа-сектор агропромислового комплексу, видаючи щотижневий діловий інформаційний журнал «Агро-Профі», який надає цінну інформацію про тенденції та практики сільського господарства.

ТОВ СП «Нібулон»., розташована в Нідерландах, і NIBULON SA в Швейцарії займаються торгівлею, сприяючи міжнародній торгівлі сільськогосподарськими товарами. Нещодавно створені підприємства, такі як ТОВ «Баштанське» та ТОВ «Врадіївське», орієнтуються на сільськогосподарське виробництво, зокрема на вирощування сільськогосподарських культур. Ці компанії були створені ТОВ СП «Нібулон» в рамках більш широкої ініціативи щодо диверсифікації діяльності структурних підрозділів і підвищення їхньої операційної ефективності.

Вищим органом управління ТОВ СП «Нібулон» є Загальні збори учасників. Ця асамблея, що складається з власників компанії, відповідає за найважливіші рішення, включаючи визначення основних напрямків діяльності та затвердження планів і звітів про їх виконання. Вони також мають повноваження вносити зміни до статуту компанії та затверджувати результати діяльності компанії та її дочірніх підприємств.

Для захисту прав власників створюється Наглядова рада. Ця рада здійснює нагляд у межах повноважень, визначених статутом та відповідним законодавством, забезпечуючи належне регулювання та управління виконавчими функціями компанії. Виконавчий орган компанії, відомий як дирекція, відповідає за щоденне управління та операційну діяльність. Дирекція діє відповідно до законодавства, статуту товариства, внутрішніх положень, а також рішень, прийнятих як Загальними зборами учасників, так і Наглядовою радою.

Генеральний директор відіграє ключову роль як виконавчий орган, який контролює повсякденну діяльність компанії. Крім того, під керівництвом власників функціонує служба внутрішнього аудиту, яка забезпечує підзвітність і прозорість діяльності. Директорат також контролює хімічні та виробничо-технологічні лабораторії, які мають вирішальне значення для підтримки високих стандартів виробництва та контролю якості. Крім того, керівники відділів, служб та окремих структурних підрозділів, а також суміжних підприємств групи «Нібулон» дотримуються певних посадових інструкцій та положень, що забезпечують ефективне та ефективне функціонування організації.

Таблиця 2.1

Фінансові результати ТОВ «НИБУЛОН» за 2020 рік

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 25 840 227.00 | 27 666 784.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 24 773 538.00 | 25 731 565.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 1 066 689.00 | 1 935 219.00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 175 668.00 | 72 479.00 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2122 | 126 339.00 | 0.00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 157 455.00 | 145 755.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 491 707.00 | 464 698.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 136 764.00 | 618 202.00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 456 431.00 | 779 043.00 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 793.00 | 1 746.00 |
| Інші доходи | 2240 | 23 797.00 | 1 372 782.00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 753 695.00 | 539 403.00 |
| Інші витрати | 2270 | 1 603 826.00 | 17 157.00 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 0.00 | 1 597 011.00 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 0.00 | 1 358 212.00 |

Джерело: складено автором за [22].

Таблиця 2.2

Фінансові результати ТОВ «НИБУЛОН» за 2021 рік

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 40 614 675.00 | 25 840 227.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 39 115 121.00 | 24 773 538.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 1 499 554.00 | 1 066 689.00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 1 311 435.00 | 175 668.00 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2122 | 1 204 502.00 | 126 339.00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 214 998.00 | 157 455.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 543 697.00 | 491 707.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 60 723.00 | 136 764.00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 1 991 571.00 | 456 431.00 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 238.00 | 793.00 |
| Інші доходи | 2240 | 381 018.00 | 23 797.00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 746 299.00 | 753 695.00 |
| Інші витрати | 2270 | 6 127.00 | 1 603 826.00 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 1 620 401.00 | — |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 1 335 732.00 | — |

Джерело: складено автором за [22].

Таблиця 2.3

Фінансові результати ТОВ «НИБУЛОН» за 2022 рік

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 15 181 308.00 | 40 606 579.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 17 445 051.00 | 39 107 025.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | — | 1 499 554.00 |
| Валовий: збиток | 2095 | 2 263 743.00 | — |
| Інші операційні доходи | 2120 | 262 419.00 | 1 089 595.00 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | — | 982 661.00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 194 730.00 | 214 998.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 668 427.00 | 543 697.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 1 708 552.00 | 60 723.00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | — | 1 769 731.00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток | 2195 | 4 573 033.00 | — |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 25.00 | 238.00 |
| Інші доходи | 2240 | 91.00 | 381 018.00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 998 882.00 | 746 299.00 |
| Інші витрати | 2270 | 4 087 001.00 | 6 127.00 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | — | 1 398 561.00 |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток | 2295 | 9 658 800.00 | — |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 310 480.00 | -111 523.00 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | — | 1 287 038.00 |
| Чистий фінансовий результат: збиток | 2355 | 9 348 320.00 | — |

Джерело: складено автором за [22].

Таблиця 2.4

Фінансові результати ТОВ «НИБУЛОН» за 2023 рік

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 22 901 411.00 | 15 181 308.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 19 473 721.00 | 17 445 051.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 3 427 690.00 | — |
| Валовий: збиток | 2095 | — | 2 263 743.00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 519 765.00 | 262 419.00 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | — | 0.00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 439 914.00 | 194 730.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 694 420.00 | 668 427.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 2 471 377.00 | 1 708 552.00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 341 744.00 | — |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток | 2195 | — | 4 573 033.00 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 22 935.00 | 25.00 |
| Інші доходи | 2240 | 363.00 | 91.00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 1 396 692.00 | 998 882.00 |
| Інші витрати | 2270 | 662 467.00 | 4 087 001.00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 480 327.00 | 310 480.00 |
| Чистий фінансовий результат: збиток | 2355 | 1 213 790.00 | 9 348 320.00 |

Джерело: складено автором за [22].

Таблиця 2.5

Фінансові результати ТОВ «НИБУЛОН» за 2020-2023 рік порівняльна характеристика

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва рядка | Код рядка | 2020 рік, тис. грн | 2021 рік, тис. грн | 2022 рік, тис. грн | 2023 рік, тис. грн |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 25 840 227.00 | 40 614 675.00 | 15 181 308.00 | 22 901 411.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 24 773 538.00 | 39 115 121.00 | 17 445 051.00 | 19 473 721.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 1 066 689.00 | 1 499 554.00 | — | 3 427 690.00 |
| Валовий: збиток | 2095 | — | — | 2 263 743.00 | — |
| Інші операційні доходи | 2120 | 175 668.00 | 1 311 435.00 | 262 419.00 | 519 765.00 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | 126 339.00 | 1 204 502.00 | — | — |
| Адміністративні витрати | 2130 | 157 455.00 | 214 998.00 | 194 730.00 | 439 914.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 491 707.00 | 543 697.00 | 668 427.00 | 694 420.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 136 764.00 | 60 723.00 | 1 708 552.00 | 2 471 377.00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 456 431.00 | 1 991 571.00 | — | 341 744.00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток | 2195 | — | — | 4 573 033.00 | — |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 793.00 | 238.00 | 25.00 | 22 935.00 |
| Інші доходи | 2240 | 23 797.00 | 381 018.00 | 91.00 | 363.00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 753 695.00 | 746 299.00 | 998 882.00 | 1 396 692.00 |
| Інші витрати | 2270 | 1 603 826.00 | 6 127.00 | 4 087 001.00 | 662 467.00 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 1 597 011.00 | 1 620 401.00 | — | — |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток | 2295 | — | — | 9 658 800.00 | — |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 310 480.00 | -111 523.00 | 310 480.00 | 480 327.00 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 1 358 212.00 | 1 335 732.00 | — | — |
| Чистий фінансовий результат: збиток | 2355 | — | — | 9 348 320.00 | 1 213 790.00 |

Джерело: складено автором за [22].

Фінансовий аналіз компанії є важливою частиною управлінського процесу, оскільки він надає інформацію для ухвалення рішень, виявляє сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначає його фінансову стійкість і конкурентоспроможність на ринку. У цьому аналізі розглянемо основні фінансові показники ТОВ «НИБУЛОН» за 2020-2023 роки на основі представлених даних, здійснимо порівняння, дослідимо динаміку змін, а також запропонуємо рекомендації для покращення фінансового стану компанії.

Чистий дохід від реалізації продукції є ключовим показником для будь-якої компанії, оскільки він відображає загальну суму виручки, яку підприємство отримало від продажу товарів і послуг, за винятком повернень і податків. За період з 2020 по 2023 роки спостерігаються значні коливання в чистому доході компанії.

У 2020 році ТОВ «НИБУЛОН» отримало чистий дохід у розмірі 25 840 227 тис. грн. У 2021 році цей показник значно зріс і досягнув 40 614 675 тис. грн, що свідчить про збільшення обсягів продажу та, ймовірно, розширення ринків збуту. Однак у 2022 році чистий дохід різко знизився до 15 181 308 тис. грн, що можна пов'язати з різними економічними факторами, такими як вплив пандемії COVID-19, проблеми в логістиці або зміни на ринку. У 2023 році компанія дещо відновила свої позиції, збільшивши чистий дохід до 22 901 411 тис. грн.

Динаміка доходів свідчить про високий рівень волатильності у доходах компанії. Незважаючи на відновлення у 2023 році, результати ще не досягнули рівня 2021 року, коли був найбільший пік доходів. Для подальшого зростання важливо проаналізувати причини цього спаду та визначити шляхи стабілізації та підвищення доходів у майбутньому.

Собівартість реалізованої продукції — це витрати, які безпосередньо пов'язані з виробництвом товарів і послуг, що були реалізовані компанією. Від цього показника залежить рівень валового прибутку підприємства, тому контроль за собівартістю є критично важливим для ефективного функціонування бізнесу.

У 2020 році собівартість реалізованої продукції становила 24 773 538 тис. грн, що майже відповідало рівню чистого доходу, залишивши лише незначний валовий прибуток. У 2021 році собівартість збільшилася до 39 115 121 тис. грн, що свідчить про зростання витрат на виробництво у зв'язку зі збільшенням обсягів реалізації. Проте в 2022 році собівартість перевищила чистий дохід і становила 17 445 051 тис. грн, що призвело до збитків. У 2023 році собівартість дещо знизилася до 19 473 721 тис. грн, що дозволило компанії досягнути валового прибутку.

Аналіз динаміки собівартості показує, що компанії необхідно більше уваги приділяти оптимізації витрат. Збільшення собівартості на фоні зниження доходів може негативно позначитися на рентабельності та фінансовій стійкості компанії.

Валовий прибуток є одним із основних фінансових показників, що відображає різницю між чистим доходом від реалізації та собівартістю продукції. Цей показник дозволяє оцінити ефективність операційної діяльності компанії.

У 2020 році валовий прибуток ТОВ «НИБУЛОН» становив 1 066 689 тис. грн. У 2021 році цей показник збільшився до 1 499 554 тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку та підвищення ефективності діяльності. Однак у 2022 році компанія зазнала валових збитків у розмірі 2 263 743 тис. грн через перевищення собівартості над доходами. У 2023 році ситуація покращилася, і валовий прибуток склав 3 427 690 тис. грн.

Отже, компанія має можливість досягати значного валового прибутку, але за умов контролю за витратами. Необхідно вдосконалювати систему управління собівартістю для стабільного зростання валового прибутку.

Операційні доходи та витрати є важливим елементом фінансової звітності, оскільки вони включають додаткові доходи та витрати, що не пов'язані безпосередньо з основною діяльністю компанії.

Інші операційні доходи ТОВ «НИБУЛОН» протягом 2020-2023 років значно коливалися. У 2020 році цей показник становив 175 668 тис. грн, у 2021 році він різко зріс до 1 311 435 тис. грн, що свідчить про отримання значних додаткових доходів. Проте у 2022 році операційні доходи знизилися до 262 419 тис. грн, а у 2023 році знову зросли до 519 765 тис. грн. Такі коливання можуть бути пов'язані з різними джерелами доходів, зокрема з інвестиційною діяльністю, реалізацією активів тощо.

Операційні витрати компанії також мали значну динаміку. У 2020 році витрати на збут становили 491 707 тис. грн, у 2021 році — 543 697 тис. грн, у 2022 році — 668 427 тис. грн, а у 2023 році — 694 420 тис. грн. Ця тенденція свідчить про збільшення витрат на збут, що може бути пов'язане із розширенням ринків збуту або зростанням цін на логістику та інші супутні витрати. Адміністративні витрати також зростали з кожним роком, що свідчить про потребу в оптимізації управлінських процесів.

Фінансовий результат від операційної діяльності є ключовим показником для оцінки ефективності основної діяльності компанії. За період 2020-2023 років цей показник змінювався:

У 2020 році фінансовий результат від операційної діяльності склав 456 431 тис. грн.

У 2021 році він зріс до 1 991 571 тис. грн, що свідчить про успішну операційну діяльність компанії.

У 2022 році компанія зазнала збитків у розмірі 4 573 033 тис. грн через значне зростання витрат і зниження доходів.

У 2023 році компанія змогла досягти позитивного фінансового результату від операційної діяльності, що склав 341 744 тис. грн.

Це свідчить про те, що ТОВ «НИБУЛОН» у різні роки демонструє як прибутки, так і збитки в операційній діяльності, що потребує стабілізації та вдосконалення управління.

Інші фінансові доходи компанії в 2020-2023 роках залишалися на дуже низькому рівні, що свідчить про незначні прибутки від фінансових інвестицій або інших фінансових операцій. У 2020 році інші фінансові доходи становили 793 тис. грн, у 2021 році — 238 тис. грн, у 2022 році — 25 тис. грн, а у 2023 році — 22 935 тис. грн.

## 2.2. Оцінка конкурентного середовища та позиціонування на ринку

Оцінка конкурентного середовища та позиціонування на ринку є важливою складовою стратегічного управління будь-якої компанії. У сучасних умовах, коли конкуренція на ринку стає все більш жорсткою, особливо в аграрному секторі, де працює ТОВ «НИБУЛОН», аналіз конкурентного середовища та вибір правильної стратегії позиціонування є ключовими факторами успіху.

Агропромисловий комплекс (АПК) України займає одне з провідних місць у світовій економіці, забезпечуючи значну частку світових поставок зернових та олійних культур. Зокрема, Україна є одним з лідерів з експорту пшениці, кукурудзи, ячменю та соняшникової олії. У таких умовах конкуренція на внутрішньому ринку стає дедалі жорсткішою, а успіх окремих компаній залежить від їхньої здатності до інновацій, управління виробничими процесами та маркетингової стратегії.

ТОВ «НИБУЛОН» є однією з провідних агропромислових компаній України, яка спеціалізується на виробництві, зберіганні, переробці та експорті зернових та олійних культур. Компанія також інвестує у розвиток інфраструктури, зокрема в логістичні потужності, що дозволяє їй оптимізувати процес транспортування та зберігання продукції. Проте навіть за таких переваг, компанія стикається з рядом викликів, що пов'язані з високим рівнем конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Конкурентами ТОВ «НИБУЛОН» на агропромисловому ринку є як великі українські агрохолдинги, так і міжнародні корпорації. Важливо зазначити, що конкуренція існує не лише в площині вирощування та експорту продукції, але і в аспектах інвестицій в інфраструктуру, технології, маркетинг та логістику. Серед основних конкурентів можна виділити такі компанії, як:

МХП (Миронівський хлібопродукт) – один з найбільших українських агропромислових холдингів, що спеціалізується на вирощуванні зернових культур та виробництві курятини. МХП має значні інвестиції в переробку продукції та розвинену систему логістики, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку[14].

Кернел – лідер серед українських компаній у виробництві та експорті соняшникової олії, а також один із найбільших виробників зернових культур. Кернел активно інвестує в інноваційні рішення у виробництві та переробці сільськогосподарської продукції, що дозволяє йому залишатися на провідних позиціях у галузі.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «НИБУЛОН»

|  |  |
| --- | --- |
| Категорія | Опис |
| Сильні сторони (Strengths) |  |
| 1. Вертикальна інтеграція | Повний контроль над виробничим циклом (вирощування, зберігання, транспортування, експорт) дозволяє оптимізувати витрати та забезпечити високу ефективність. |
| 2. Власна логістика | Наявність власного флоту та логістичної інфраструктури знижує витрати на транспортування та дає компанії конкурентні переваги у сфері логістики. |
| 3. Міжнародна репутація | Висока якість продукції та надійність поставок дозволяють компанії успішно працювати на світових ринках та підтримувати довіру міжнародних партнерів. |
| 4. Інфраструктурні інвестиції | Постійне будівництво елеваторів, складів і розвиток річкових шляхів покращує логістичні можливості та сприяє збільшенню потужностей зберігання продукції. |
| 5. Експортна стратегія | Активне проникнення на ринки Європи, Близького Сходу та Африки диверсифікує ринки збуту та знижує залежність від внутрішнього ринку. |
| Слабкі сторони (Weaknesses) |  |
| 1. Залежність від зовнішніх ринків | Висока залежність від експорту робить компанію вразливою до змін у міжнародних економічних умовах, коливань цін та санкцій. |
| 2. Відсутність диверсифікації продукції | Основна спеціалізація на зернових культурах робить компанію залежною від погодних умов і коливань на ринку зернових. |
| 3. Високі інвестиційні витрати | Постійні інвестиції в інфраструктуру та логістику потребують значних фінансових ресурсів, що може обмежувати можливості для подальшого розвитку. |
| 4. Ризики пов'язані з логістикою | Навіть з розвиненою річковою інфраструктурою компанія може стикатися з ризиками пов'язаними з погодними умовами чи інфраструктурними обмеженнями в регіонах. |
| Можливості (Opportunities) |  |
| 1. Розширення ринків збуту | Зростаючий попит на зернові культури та олійні на ринках Азії, Африки та Європи надає можливості для подальшого зростання експорту. |
| 2. Інвестиції в нові технології | Використання інноваційних технологій у виробництві, переробці та логістиці може значно підвищити ефективність та конкурентоспроможність компанії. |
| 3. Підвищення екологічних стандартів | Впровадження екологічно чистих методів виробництва та транспортування може стати конкурентною перевагою на міжнародних ринках. |
| 4. Інфраструктурні проекти в Україні | Потенційні урядові програми та міжнародна допомога на модернізацію інфраструктури України можуть сприяти розвитку логістичної інфраструктури компанії. |
| 5. Співпраця з міжнародними інвесторами | Залучення іноземних інвестицій для розширення потужностей виробництва та розвитку нових проектів дозволить компанії масштабувати бізнес і зміцнити позиції. |
| Загрози (Threats) |  |
| 1. Коливання світових цін на зернові | Зміни світових цін на сільськогосподарську продукцію можуть суттєво впливати на фінансові результати компанії. |
| 2. Політична нестабільність | Політичні конфлікти, зміни у податковому та митному законодавстві можуть створювати ризики для компанії як в Україні, так і на міжнародних ринках. |
| 3. Погодні ризики | Залежність від погодних умов та кліматичних змін може призводити до втрат урожаю, що суттєво впливає на операційну діяльність. |
| 4. Зростаюча конкуренція | Посилення конкуренції з боку великих міжнародних корпорацій, таких як агрохолдинги США, Бразилії та Аргентини, може ускладнити збереження позицій на ринку. |
| 5. Вплив міжнародних санкцій | Можливі санкції проти української економіки чи торгових партнерів компанії можуть негативно вплинути на експортні можливості та прибутки компанії. |

Астарта-Київ – агропромисловий холдинг, що спеціалізується на вирощуванні цукрових буряків, виробництві цукру та інших зернових культур. Компанія має значний виробничий потенціал та розвинену мережу елеваторів для зберігання продукції.

ІнтерАгро – агропромисловий холдинг, що працює у сегменті вирощування та переробки сільськогосподарських культур. Компанія активно розвиває експортні можливості, зосереджуючи увагу на зовнішніх ринках.

Усі ці компанії є серйозними гравцями на агропромисловому ринку, і кожна з них має свої переваги, що включають доступ до новітніх технологій, інвестиції в інфраструктуру та логістику, а також наявність налагоджених експортних каналів. ТОВ «НИБУЛОН» успішно конкурує з ними завдяки своїм унікальним підходам до управління бізнесом, але для збереження конкурентних позицій потрібні постійні інвестиції в розвиток.

ТОВ «НИБУЛОН» використовує стратегію вертикальної інтеграції, що означає повний контроль над виробничим циклом від вирощування сировини до її переробки та реалізації на ринку. Це дозволяє компанії мінімізувати витрати, забезпечити високу якість продукції та швидко реагувати на зміни ринкових умов. Важливою складовою стратегії є інвестиції у власну логістичну інфраструктуру [20].

Один із ключових елементів стратегії — розвиток річкової логістики. ТОВ «НИБУЛОН» активно розвиває власний флот для транспортування зернових річковими шляхами, що дозволяє компанії знижувати витрати на логістику, уникати перевантажених автодоріг та залізничних шляхів, а також зменшувати екологічний вплив на довкілля. Використання річкових суден для транспортування є важливою конкурентною перевагою, оскільки це не лише знижує витрати, але й дозволяє швидше доставляти продукцію до портів для подальшого експорту.

Крім того, ТОВ «НИБУЛОН» активно інвестує в будівництво нових елеваторів та зерносховищ, що дозволяє компанії забезпечувати високу якість зберігання продукції та уникати втрат під час транспортування та зберігання. Це також є важливим фактором для підтримання конкурентоспроможності на ринку.

ТОВ «НИБУЛОН» має значний досвід роботи на міжнародних ринках, зокрема в експорті зернових культур до країн Європи, Близького Сходу, Азії та Африки. Компанія активно співпрацює з міжнародними торговими партнерами, зокрема через участь у міжнародних тендерах на постачання продукції. Завдяки високій якості продукції та надійності поставок, ТОВ «НИБУЛОН» має стійку репутацію на світовому ринку.

Однак, конкуренція на міжнародних ринках також є високою, і компанії доводиться змагатися з такими гігантами, як США, Бразилія та Аргентина, які також є великими експортерами зернових. У таких умовах важливими стають питання ефективної логістики, оптимізації витрат та налагодження довгострокових відносин з партнерами.

Ще одним викликом для ТОВ «НИБУЛОН» є конкуренція з боку міжнародних корпорацій, які мають значно більші фінансові ресурси та доступ до новітніх технологій. Для того щоб залишатися конкурентоспроможними на міжнародному ринку, компанії необхідно постійно інвестувати в інновації, розширювати свої виробничі потужності та підвищувати ефективність управління[21].

Попри високий рівень конкуренції, ТОВ «НИБУЛОН» має кілька суттєвих переваг, які дозволяють компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку:

Власна логістична інфраструктура. Як вже зазначалося, компанія має власний флот для транспортування зернових річковими шляхами, що дозволяє значно знижувати витрати на логістику та забезпечувати швидку доставку продукції до портів.

Інвестиції в інфраструктуру. Компанія активно будує нові елеватори та зерносховища, що дозволяє зменшувати втрати під час зберігання та транспортування продукції.

Висока якість продукції. ТОВ «НИБУЛОН» забезпечує високу якість зернових культур, що дозволяє їй підтримувати репутацію надійного постачальника на міжнародних ринках.

Робота на міжнародних ринках. Компанія має налагоджені зв'язки з міжнародними партнерами та активну експортну стратегію, що дозволяє їй диверсифікувати ринки збуту та уникати залежності від внутрішнього ринку.

Гнучкість в управлінні. ТОВ «НИБУЛОН» оперативно реагує на зміни ринкових умов та адаптує свою стратегію до нових викликів. Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною навіть в умовах жорсткої конкуренції.

Однак, разом із сильними сторонами, компанія також стикається з рядом викликів, які можуть мати суттєвий вплив на її діяльність:

Висока залежність від зовнішніх ринків. Хоча компанія активно працює на міжнародних ринках, залежність від експорту робить її вразливою до коливань світових цін на зернові культури та економічних санкцій.

Коливання цін на продукцію. Ціни на зернові культури можуть суттєво коливатися в залежності від погодних умов, урожайності та ситуації на світових ринках. Це створює ризики для стабільного фінансового результату компанії.

Конкуренція з міжнародними корпораціями. Великі міжнародні компанії мають доступ до значно більших фінансових ресурсів та можуть здійснювати агресивні цінові політики, що ставить під загрозу позиції ТОВ «НИБУЛОН» на ринку.

Зміни в законодавстві. Зміни у податковому законодавстві, регуляторних актах або митній політиці можуть мати суттєвий вплив на діяльність компанії.

Для того щоб зберегти свої конкурентні позиції на ринку та продовжувати успішно конкурувати як з українськими, так і з міжнародними гравцями, ТОВ «НИБУЛОН» необхідно продовжувати інвестувати в розвиток своїх виробничих потужностей, інновації та інфраструктуру.

## 2.3. Внутрішній аналіз конкурентних переваг ТОВ «НИБУЛОН»

Внутрішній аналіз конкурентних переваг ТОВ «НИБУЛОН» дозволяє глибше зрозуміти, чому ця компанія є однією з найбільших і найуспішніших аграрних компаній в Україні. Вивчення її сильних сторін, внутрішніх ресурсів, операційних можливостей і фінансових результатів дає можливість виявити ключові фактори, що забезпечують успіх компанії на ринку. Аналіз охоплює кілька аспектів: операційну ефективність, управлінську структуру, фінансові результати, маркетингові стратегії, інноваційність і логістичні можливості, що забезпечують конкурентоспроможність компанії як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

Однією з найбільших конкурентних переваг ТОВ «НИБУЛОН» є його вертикальна інтеграція. Це дає компанії можливість контролювати весь процес виробництва та реалізації продукції — від посіву до доставки кінцевим споживачам, що значно зменшує ризики та підвищує рентабельність. У компанії функціонують власні потужності для зберігання, переробки та транспортування зернових та олійних культур. Це не тільки дозволяє знизити залежність від сторонніх підрядників і зовнішніх постачальників послуг, але й сприяє ефективнішому управлінню ресурсами та забезпеченню стабільного високого рівня якості продукції. Контроль за всіма етапами виробничого процесу дозволяє ТОВ «НИБУЛОН» оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, що є важливою перевагою в умовах сучасної ринкової економіки.

Компанія також активно впроваджує сучасні технології для підвищення ефективності своєї діяльності. Використання автоматизованих систем управління виробничими процесами та логістикою допомагає мінімізувати витрати та підвищити швидкість виконання замовлень. ТОВ «НИБУЛОН» інвестує в розвиток власної інфраструктури та технічної бази, що дозволяє збільшити обсяги виробництва без значного збільшення витрат. Використання інноваційних технологій на всіх етапах виробництва сприяє підвищенню продуктивності праці, а також поліпшенню якості продукції, що, своєю чергою, позитивно впливає на конкурентоспроможність компанії.

Ще однією важливою конкурентною перевагою є власна логістична система компанії, яка включає річкові, автомобільні та морські перевезення. ТОВ «НИБУЛОН» володіє власними портовими терміналами та річковим флотом, що забезпечує компанії значну незалежність від зовнішніх логістичних операторів і дозволяє мінімізувати транспортні витрати. Власна логістична мережа також дає змогу ТОВ «НИБУЛОН» оптимізувати маршрути доставки та скоротити час транспортування продукції як на внутрішньому ринку, так і для експорту. Використання річкового транспорту, зокрема, є екологічно більш чистим та економічно вигідним рішенням, оскільки знижує витрати на паливо та обслуговування. Завдяки цьому компанія може пропонувати більш конкурентоспроможні ціни на свою продукцію, що є важливим чинником у боротьбі за частку ринку.

Окрім логістичних можливостей, ТОВ «НИБУЛОН» активно працює над розвитком своєї фінансової стійкості. Компанія постійно працює над зниженням своїх операційних витрат, оптимізуючи витрати на виробництво та транспортування продукції. Це дозволяє їй зберігати конкурентні ціни навіть у складних ринкових умовах, що своєю чергою сприяє підвищенню обсягів продажів і прибутковості. Успішна фінансова стратегія ТОВ «НИБУЛОН» ґрунтується на довгостроковому плануванні та постійній роботі над підвищенням рентабельності бізнесу. Компанія зосереджує значну увагу на управлінні грошовими потоками, що дозволяє зберігати стабільний фінансовий стан та уникати значних фінансових ризиків.

ТОВ «НИБУЛОН» також активно розвиває свій експортний потенціал, що є важливим фактором для забезпечення стабільного росту компанії в умовах високої конкуренції на міжнародних ринках. Завдяки високій якості продукції та оптимізації логістичних процесів компанія змогла стати одним із найбільших експортерів зернових і олійних культур з України, що дозволяє їй отримувати значні доходи від зовнішньоекономічної діяльності. Активна експортна політика ТОВ «НИБУЛОН» сприяє диверсифікації ринків збуту, що зменшує залежність від кон'юнктури внутрішнього ринку та дозволяє компанії отримувати стабільний дохід навіть у кризові періоди.

Маркетингова стратегія компанії також є вагомим чинником її успіху. ТОВ «НИБУЛОН» робить ставку на якість своєї продукції, що дозволяє їй залучати нових клієнтів і утримувати постійних. Крім того, компанія активно працює над покращенням своїх послуг та взаємодії з клієнтами, що позитивно впливає на її репутацію на ринку. Одна з ключових складових успішної маркетингової стратегії — це ефективна комунікація з партнерами та покупцями, що дозволяє компанії своєчасно реагувати на потреби ринку та адаптувати свої пропозиції до вимог клієнтів.

Не менш важливу роль у забезпеченні конкурентних переваг ТОВ «НИБУЛОН» відіграє ефективна управлінська структура. Компанія має чітку організаційну структуру, що забезпечує ефективний розподіл завдань і обов'язків серед співробітників, а також чітку координацію всіх етапів виробничого процесу. Управлінський апарат компанії складається з досвідчених професіоналів, які мають значний досвід у галузі агробізнесу та управління великими підприємствами. Це дозволяє ТОВ «НИБУЛОН» ефективно планувати свою діяльність та вчасно реагувати на виклики ринку.

Кадрова політика ТОВ «НИБУЛОН» також спрямована на залучення та утримання кваліфікованих фахівців. Компанія активно інвестує в розвиток своїх працівників, пропонуючи їм можливості для професійного зростання та підвищення кваліфікації. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та забезпечує стабільний розвиток компанії. Важливим аспектом кадрової політики є створення сприятливих умов для роботи, що дозволяє залучати талановитих фахівців та забезпечувати високу мотивацію персоналу.

Окремо варто виділити соціальну відповідальність ТОВ «НИБУЛОН». Компанія активно бере участь у розвитку місцевих громад, підтримуючи соціальні та екологічні проєкти. Це підвищує її репутацію на ринку та сприяє зміцненню довіри з боку партнерів і споживачів. Соціальна відповідальність є невід'ємною частиною стратегії розвитку компанії, що дозволяє їй бути не лише економічно успішною, але й соціально відповідальною організацією.

Загалом внутрішній аналіз конкурентних переваг ТОВ «НИБУЛОН» показує, що компанія має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку. Завдяки вертикальній інтеграції, інноваційним технологіям, ефективній логістиці, фінансовій стабільності та грамотній управлінській політиці ТОВ «НИБУЛОН» займає провідні позиції серед аграрних компаній України.

## РОЗДІЛ 3: УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИБОРУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

## 3.1. Роль керівництва в управлінні конкурентною стратегією

Роль керівництва в управлінні конкурентною стратегією компанії є одним з найважливіших аспектів успішного функціонування будь-якого підприємства, особливо такого масштабного і впливового, як ТОВ «НИБУЛОН». У сучасних умовах аграрного ринку, де конкуренція постійно зростає, керівництво повинне вміти не тільки розробляти, але й ефективно впроваджувати конкурентні стратегії, адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі та забезпечуючи стабільний розвиток компанії.

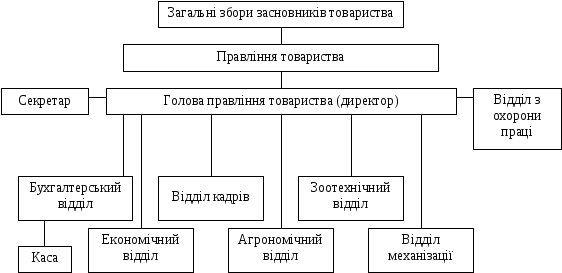


Рис 3.1 Керівництво підприємства [25].

Керівництво ТОВ «НИБУЛОН» грає вирішальну роль у формуванні та реалізації конкурентної стратегії компанії, яка спрямована на досягнення стратегічних цілей і зміцнення її позицій на ринку. Вони забезпечують координацію всіх елементів стратегії: від розвитку виробничих потужностей до покращення логістичних систем, фінансового управління, інноваційної діяльності, маркетингу та кадрової політики. Крім того, важливим є те, що керівництво повинно розуміти зовнішні чинники, такі як ринкові тенденції, регуляторні вимоги та міжнародна конкуренція, і на основі цього приймати відповідні стратегічні рішення.

Перш за все, стратегія компанії розпочинається з чіткого бачення і місії, які формулюються на рівні керівництва. ТОВ «НИБУЛОН» має за мету бути лідером аграрної галузі не тільки в Україні, але й на міжнародних ринках, поставляючи високоякісні зернові та олійні культури. Це бачення повинно бути не просто декларацією, а реальною основою для стратегічного планування та управлінських рішень. Важливу роль у цьому відіграє лідерство, яке задає тон всій організації, визначаючи довгострокові цілі і надаючи мотивацію для їх досягнення.

Лідери ТОВ «НИБУЛОН» займаються розробкою конкурентної стратегії, яка ґрунтується на кількох ключових аспектах. По-перше, це забезпечення високої якості продукції, що відповідає міжнародним стандартам. По-друге, це зниження витрат за рахунок оптимізації виробничих та логістичних процесів. І по-третє, це максимальне використання власної інфраструктури для зберігання та транспортування продукції, що дає можливість знижувати витрати і підвищувати прибутковість.

Одним з важливих елементів стратегії, яку реалізує керівництво компанії, є вертикальна інтеграція. Вона полягає в тому, що компанія контролює всі етапи виробництва і реалізації продукції: від вирощування зернових культур до їх переробки та доставки споживачам. Вертикальна інтеграція дозволяє ТОВ «НИБУЛОН» зменшувати витрати і контролювати якість на всіх етапах, що є важливим фактором конкурентної переваги на ринку. Це також забезпечує більшу гнучкість у плануванні та реалізації стратегій, оскільки компанія не залежить від зовнішніх постачальників та логістичних операторів.

Керівництво компанії також активно займається розвитком інноваційних технологій, що сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів та оптимізації логістики. Використання автоматизованих систем управління, цифрових рішень та сучасних технологій дозволяє ТОВ «НИБУЛОН» знижувати витрати та підвищувати продуктивність, що є важливим елементом конкурентної стратегії. Зокрема, керівництво підтримує впровадження новітніх технологій для моніторингу посівних площ, управління врожаями та прогнозування ринкових тенденцій, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Фінансова стабільність є ще одним ключовим аспектом конкурентної стратегії ТОВ «НИБУЛОН», і роль керівництва в цьому питанні важко переоцінити. Компанія постійно працює над оптимізацією своїх фінансових потоків, що дозволяє їй уникати ризиків та підтримувати високий рівень ліквідності. Управління фінансами включає не тільки зменшення витрат, але й грамотне планування інвестиційних проектів, що дозволяє компанії постійно модернізувати виробництво та розширювати свої ринки збуту. Керівництво ТОВ «НИБУЛОН» розуміє важливість довгострокових інвестицій у розвиток власної інфраструктури та технологій, що є основою для подальшого зростання компанії.

Однією з основних цілей керівництва є забезпечення ефективної логістики. Компанія має власну мережу річкових та морських перевезень, що дозволяє їй знижувати витрати на транспортування та бути незалежною від зовнішніх логістичних операторів. Крім того, керівництво ТОВ «НИБУЛОН» постійно інвестує у розширення власних потужностей для зберігання та перевезення продукції, що дає можливість підвищити ефективність логістичних процесів і забезпечити стабільність постачань на ринки.

Маркетингова стратегія компанії також є результатом активної участі керівництва. ТОВ «НИБУЛОН» робить ставку на високу якість своєї продукції та ефективну комунікацію з клієнтами, що дозволяє компанії зміцнювати свої позиції на ринку та залучати нових споживачів. Керівництво активно працює над поліпшенням взаємодії з клієнтами, що дозволяє краще розуміти їхні потреби та адаптувати пропозиції до вимог ринку. У цьому контексті особливу роль відіграють інструменти цифрового маркетингу та використання сучасних технологій для аналізу ринку та споживацьких переваг.

Кадрова політика компанії є ще одним важливим елементом конкурентної стратегії, який активно розробляється і підтримується керівництвом. ТОВ «НИБУЛОН» розуміє важливість професіоналізму та кваліфікації своїх працівників, тому активно інвестує у їхній розвиток та навчання. Керівництво приділяє значну увагу створенню сприятливих умов для роботи, що дозволяє залучати та утримувати талановитих фахівців. Крім того, компанія пропонує своїм працівникам можливості для кар'єрного зростання, що сприяє підвищенню мотивації та продуктивності праці.

Окремо варто зазначити соціальну відповідальність ТОВ «НИБУЛОН», яка є невід'ємною частиною стратегічного управління компанією. Керівництво активно підтримує соціальні та екологічні ініціативи, що сприяє покращенню репутації компанії та зміцненню її позицій на ринку. Соціальна відповідальність також допомагає компанії налагоджувати ефективну взаємодію з місцевими громадами, що сприяє стабільному розвитку бізнесу та зменшує ризики.

Отже, роль керівництва в управлінні конкурентною стратегією ТОВ «НИБУЛОН» є ключовою для забезпечення успішного функціонування компанії та її зростання. Керівники не тільки розробляють стратегії, але й активно впроваджують їх у життя, контролюючи всі аспекти діяльності підприємства — від виробництва до логістики, фінансового управління та маркетингу. Завдяки грамотному управлінню і стратегічному плануванню ТОВ «НИБУЛОН» залишається лідером аграрної галузі України і має значний потенціал для подальшого зростання як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

## 3.2. Методи та інструменти реалізації стратегії

Розробка стратегії для підприємства, такого як ТОВ «НИБУЛОН», передбачає комплексне бачення його майбутнього розвитку та адаптації до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах. Даний процес включає визначення стратегічних цілей, планування необхідних ресурсів, а також вибір методів та інструментів для досягнення цих цілей. Стратегія повинна бути ефективною, гнучкою і водночас здатною до довгострокового виконання.

ТОВ «НИБУЛОН» є одним з лідерів агропромислового сектора України, що спеціалізується на виробництві, зберіганні та експорті зернових та олійних культур. В умовах глобалізації ринків, розвитку технологій і посилення конкуренції, компанії необхідно визначити нові шляхи для досягнення конкурентних переваг і закріплення своєї лідируючої позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Для досягнення цих цілей пропонується наступна стратегія розвитку, яка включає кілька ключових напрямків, таких як диверсифікація, інновації, експортна експансія, фінансова стабільність та розвиток людського капіталу.

Диверсифікація діяльності та продукції: Один з ключових аспектів стратегії ТОВ «НИБУЛОН» повинен полягати в диверсифікації як продукції, так і ринків збуту. Диверсифікація дозволяє знизити ризики, пов'язані зі зміною цін на основні продукти, а також мінімізувати залежність від окремих ринків. Компанія має потенціал для розширення свого портфоліо продукції, включаючи не тільки зернові та олійні культури, але й, наприклад, органічні продукти або продукти з доданою вартістю (олія, продукти переробки зерна).

Розвиток інновацій та технологій: Стратегічний розвиток підприємства неможливий без впровадження інновацій. ТОВ «НИБУЛОН» має розвивати сучасні технології для оптимізації всіх аспектів своєї діяльності – від виробництва до логістики. Це може включати впровадження автоматизованих систем управління врожаями, використання дронів для моніторингу полів, цифрових рішень для управління поставками і прогнозування ринкових змін. Цифровізація дозволить покращити ефективність виробництва, зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність.

Експортна експансія на нові ринки: Для забезпечення довгострокового зростання компанія повинна посилювати свою присутність на міжнародних ринках. ТОВ «НИБУЛОН» вже займає міцні позиції на експортному ринку, однак є можливості для подальшого розширення в такі регіони, як Азія, Африка і Південна Америка. Важливо продовжувати розвивати партнерські відносини з іноземними покупцями, а також досліджувати нові ринки, зокрема для органічних продуктів або продуктів з високою доданою вартістю.

Забезпечення фінансової стабільності та інвестиції у розвиток: Стратегічний розвиток підприємства вимагає значних інвестицій, тому важливо зберігати фінансову стабільність. Компанія повинна продовжувати оптимізувати свої витрати, покращувати управління грошовими потоками та розумно підходити до залучення кредитних ресурсів. Інвестиції повинні бути спрямовані на розширення виробничих потужностей, будівництво нових терміналів для зберігання та перевезення продукції, а також на розвиток технологічних інновацій.

Розвиток людського капіталу: Успіх компанії залежить не тільки від технологій і капіталовкладень, але й від її людського капіталу. ТОВ «НИБУЛОН» має інвестувати у розвиток своїх працівників, надавати можливості для професійного зростання та навчання. Підтримка талановитих співробітників, розвиток внутрішніх лідерів та створення позитивної корпоративної культури дозволять компанії залишатися конкурентоспроможною у довгостроковій перспективі.

Важливим методом реалізації стратегії є стратегічне планування, яке включає розробку чітких цілей, показників успішності та графіків їх досягнення. Для цього керівництво компанії має проводити регулярний аналіз ринку, слідкувати за змінами в зовнішньому середовищі та адаптувати стратегію відповідно до нових умов. Необхідно створити ефективну систему контролю за виконанням стратегії, щоб відслідковувати прогрес у досягненні поставлених цілей.

Для впровадження інноваційних технологій ТОВ «НИБУЛОН» повинно активно інвестувати у наукові дослідження та розробки (R&D). Це дозволить компанії залишатися на передовій в технологічному плані і використовувати новітні розробки для підвищення ефективності. Компанія також може співпрацювати з університетами та дослідницькими установами для створення нових технологій, які будуть відповідати потребам агропромислового комплексу.

Для підвищення ефективності операційних процесів, компанія має впроваджувати автоматизовані системи управління виробництвом і логістикою. Це можуть бути системи для моніторингу та управління врожаями, контролю якості продукції, планування поставок, управління складськими запасами тощо. Використання сучасних інформаційних технологій, таких як Big Data та штучний інтелект, допоможе покращити планування і прийняття рішень на основі аналізу даних.

Для розширення своєї присутності на міжнародних ринках ТОВ «НИБУЛОН» має розвивати партнерські відносини з міжнародними компаніями та організаціями. Це можуть бути стратегічні альянси для експорту продукції, спільні підприємства для розширення виробничих потужностей або партнерства у сфері логістики для забезпечення більш ефективного транспортування продукції.

Маркетинг та просування на міжнародних ринках: Для зміцнення своїх позицій на міжнародних ринках ТОВ «НИБУЛОН» має активно працювати над своєю маркетинговою стратегією. Це включає просування бренду, участь у міжнародних виставках та ярмарках, розробку рекламних кампаній та інші заходи для залучення нових клієнтів. Особливу увагу слід приділяти цифровому маркетингу, що дозволить охопити широку аудиторію та залучити нових партнерів на ринках зростаючих економік.

Екологічна відповідальність та стійкість: Одним з ключових елементів стратегії ТОВ «НИБУЛОН» має стати екологічна відповідальність. Впровадження екологічно стійких практик, таких як зменшення викидів, використання відновлювальних джерел енергії та раціональне використання ресурсів, дозволить компанії підвищити свою репутацію на міжнародних ринках. Екологічна відповідальність також сприятиме залученню нових інвесторів, які цінують стійкість бізнесу.

ТОВ «Нібулон» — українське сільськогосподарське підприємство, яке спеціалізується на вирощуванні та експорті основних зернових культур, зокрема пшениці, ячменю та кукурудзи. Її головний офіс розташований у Миколаєві, що робить її унікальною як єдину агрофірму в країні, яка має власний флот і суднобудівний завод.

За останні десятиліття в Україні спостерігається значне зростання обсягів експорту зерна. Так, минулого року на міжнародні ринки було відвантажено близько 50,8 млн тонн зерна місцевого виробництва. 2021 рік став знаковим для «Нібулону», оскільки він зафіксував найвищі за всю історію місячні, квартальні, піврічні та річні відвантаження сільськогосподарської продукції. Примітно, що серпень вирізнявся рекордним відвантаженням у 700,9 тис. тонн, тоді як четвертий квартал досяг 1,88 млн тонн, а перше півріччя – 3,71 млн тонн. Кульмінація цих зусиль призвела до історичної суми понад 5,64 мільйона тонн сільськогосподарської продукції, відвантаженої за рік.

Політичний та економічний клімат є вирішальними факторами, що впливають на ТОВ «Нібулон», оскільки вони безпосередньо впливають на діяльність компанії та загальну функціональність. Основними конкурентами на внутрішньому експортному ринку є «Кернел» і «Каргілл». Незважаючи на таку конкуренцію, ТОВ «Нібулон» залишається сильним лідером аграрного сектора України та має значний потенціал для зростання на світовій арені.

Фінансову стабільність компанія підтримує за рахунок диверсифікації діяльності. Однак у сучасному нестабільному бізнес-середовищі компаніям вкрай важливо залишатися гнучкими та адаптуватися до змін, які можуть виникати як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел. Постійні інновації та реагування на ринкову динаміку будуть життєво важливими для «Нібулону» для збереження конкурентоспроможності та подолання викликів, які створює нинішня економічна ситуація.

## 3.3. Оцінка ефективності та коригування стратегії

Аналіз фінансових показників ТОВ «НИБУЛОН» за 2021-2023 роки показує значні коливання в доходах та витратах. У 2021 році компанія досягла рекордних показників, зокрема чистий дохід від реалізації продукції склав 40 614 675 тис. грн. Проте в 2022 році відбулося суттєве падіння до 15 181 308 тис. грн, що було пов'язано з зовнішніми факторами, такими як війна, зміна торговельних шляхів та вплив економічних санкцій. Це призвело до збитків і необхідності перегляду стратегії.

Для ТОВ «НИБУЛОН» важливо проаналізувати ці коливання та знайти шляхи для їх усунення. Необхідно визначити як внутрішні, так і зовнішні фактори, які вплинули на фінансові результати компанії. Внутрішні фактори включають управлінську ефективність, якість продукції, рівень автоматизації та організаційні структури. Зовнішні фактори, в свою чергу, включають економічну ситуацію в країні, глобальні тенденції на аграрних ринках, а також політичні і соціальні виклики.

Фінансова стабільність компанії є критично важливою для реалізації стратегії. Незважаючи на труднощі, у 2023 році ТОВ «НИБУЛОН» показала позитивну динаміку — чистий дохід від реалізації зріс до 22 901 411 тис. грн. Це свідчить про те, що компанія знаходить шляхи для відновлення. У зв’язку з цим важливо інвестувати в нові технології та модернізацію виробництв. Наприклад, впровадження систем автоматизації та управління якістю допоможе знизити витрати, підвищити продуктивність і якість продукції.

Слід також звернути увагу на диверсифікацію джерел фінансування. Компанії потрібно розглянути можливості залучення інвестицій через міжнародні фонди, кредити або публічне розміщення акцій. Це може забезпечити фінансову базу для розвитку нових проектів.

Розвиток експортних можливостей

Експортні можливості ТОВ «НИБУЛОН» потребують суттєвого вдосконалення. Диверсифікація ринків збуту є важливим аспектом, оскільки це дозволить зменшити ризики, пов’язані з залежністю від певних ринків. Вивчення нових ринків, зокрема Азії, Африки та країн Близького Сходу, може відкрити нові можливості для збуту продукції.

Крім того, важливо розширити асортимент продукції. ТОВ «НИБУЛОН» може розглянути можливість вирощування нових культур, які мають високий попит на міжнародних ринках. Це може включати органічні продукти, які стають все більш популярними серед споживачів. Впровадження нових сортів зернових культур також може підвищити конкурентоспроможність компанії.

Впровадження нових технологій є ще одним ключовим елементом стратегії розвитку ТОВ «НИБУЛОН». Компанія повинна інвестувати в інновації, які дозволять підвищити ефективність виробництва. Це може включати нові методи обробки зерна, системи контролю якості продукції та автоматизацію процесів зберігання.

Крім того, важливо дослідити можливості впровадження аграрних технологій, таких як точне землеробство. Це допоможе оптимізувати використання ресурсів, зменшити витрати на виробництво та підвищити якість продукції. Системи GPS та датчики можуть стати корисними інструментами для моніторингу стану посівів і управління витратами.

У сучасних умовах важливо звернути увагу на маркетингові стратегії. ТОВ «НИБУЛОН» повинна створити сильний бренд, який асоціюється з якістю та надійністю. Розробка маркетингових кампаній, спрямованих на просування продукції на міжнародних ринках, допоможе збільшити обізнаність про компанію та її продукцію.

Активна присутність в соціальних мережах та участь у виставках можуть слугувати як платформа для просування бренду. Підтримка партнерських відносин із закордонними дистриб'юторами також може стати важливим аспектом стратегії.

В умовах невизначеності та ризиків, які пов’язані з аграрним сектором, ТОВ «НИБУЛОН» повинна впровадити стратегії управління ризиками. Це може включати створення резервів для непередбачених витрат, а також розвиток стратегій реагування на кризові ситуації.

Важливо проводити регулярний аналіз зовнішнього середовища для виявлення можливих загроз. Залучення фахівців у сфері ризик-менеджменту може допомогти в розробці ефективних планів дій у разі виникнення проблем.

Невід’ємною частиною стратегії є інвестиції в розвиток людських ресурсів. Підвищення кваліфікації працівників, навчання новим технологіям та управлінським навичкам дозволить забезпечити ефективність бізнес-процесів. Компанія може розглянути програми стажувань, внутрішні навчальні курси та співпрацю з університетами для підготовки спеціалістів.

Залучення молодих фахівців та науковців, які можуть внести нові ідеї і погляди на аграрний сектор, стане важливим аспектом розвитку компанії.

Стратегія розвитку ТОВ «НИБУЛОН» має бути комплексною та гнучкою, щоб враховувати зміни в ринковій ситуації та виклики, з якими стикається компанія. Оптимізація виробничих процесів, розширення експортних можливостей, інвестиції в технологічні інновації та підвищення кваліфікації працівників — це ключові напрямки, які забезпечать стійке зростання та зміцнення позицій компанії на ринку. Залучення нових ринків, вдосконалення управлінських процесів та розвиток бренду створять основу для успішного майбутнього ТОВ «НИБУЛОН» у конкурентному аграрному середовищі.

## ВИСНОВКИ

Висновки, що стосуються аналізу поняття та сутності конкурентної бізнес-стратегії, свідчать про те, що конкурентна стратегія є невід'ємною складовою управління сучасними підприємствами. Вона визначає, як компанія планує досягти успіху на ринку, встановлюючи чіткі цілі та обираючи відповідні дії для їх досягнення. Конкурентна стратегія включає в себе аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на діяльність компанії, та дозволяє виявити можливості і загрози в конкурентному середовищі. Розуміння сутності цієї концепції є важливим для формування успішної бізнес-моделі та забезпечення довгострокового розвитку.

Дослідження основних типів конкурентних стратегій показало, що вони можуть бути розділені на кілька категорій, зокрема, стратегії диференціації, стратегії зниження витрат та стратегії фокусування. Кожен тип стратегії має свої переваги та недоліки, що обумовлює їх вибір в залежності від специфіки ринку, потреб споживачів та ресурсних можливостей компанії. Розуміння цих стратегій є критично важливим для підприємств, оскільки вибір неправильного підходу може призвести до фінансових втрат і втрати ринкових позицій.

Аналіз процесу вибору конкурентної стратегії показав, що він є комплексним і багатогранним. Він включає в себе етапи збору даних, оцінки ризиків, проведення SWOT-аналізу та формування альтернативних стратегій. Цей процес є невід'ємною частиною стратегічного управління, оскільки дозволяє організації адаптуватися до змінюваного ринкового середовища та забезпечувати своїм клієнтам цінність. Вибір стратегії має бути зваженим і обґрунтованим, враховуючи специфіку галузі, в якій діє підприємство.

У загальній організаційно-економічній характеристиці ТОВ «НИБУЛОН» було визначено, що компанія займає провідні позиції в аграрному секторі України. Її стратегія розвитку спрямована на інновації, автоматизацію процесів та розширення асортименту продукції. Завдяки зусиллям керівництва, ТОВ «НИБУЛОН» змогло досягти високих результатів, закріпивши за собою статус надійного постачальника та дистриб’ютора.

Оцінка конкурентного середовища та позиціонування ТОВ «НИБУЛОН» на ринку підтвердила, що компанія успішно конкурує з іншими гравцями на ринку, завдяки високій якості продукції, ефективному управлінню ресурсами та гнучкості в адаптації до потреб клієнтів. Це дозволяє їй підтримувати стабільний попит на свою продукцію та зміцнювати ринкові позиції.

Аналіз конкурентних переваг ТОВ «НИБУЛОН» засвідчив, що компанія має ряд значних переваг, таких як інноваційний підхід до виробництва, сильна репутація, висококваліфікований персонал та ефективна система управління. Ці фактори є критичними для забезпечення конкурентоспроможності підприємства і здатні створити додаткову цінність для споживачів.

Роль керівництва в управлінні конкурентною стратегією є вирішальною, оскільки саме керівники формують стратегічний напрямок компанії, визначають цілі та забезпечують їх реалізацію. Ефективне лідерство сприяє мотивації співробітників, покращує внутрішню комунікацію та створює сприятливу атмосферу для інновацій.

Методи та інструменти реалізації стратегії є важливими для досягнення поставлених цілей. Вони включають в себе фінансове планування, аналіз ринкових тенденцій, моніторинг виконання стратегії та корекцію планів у разі потреби. Використання сучасних технологій та методик управління дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в умовах конкуренції, що є запорукою його успіху.

Таким чином, дані висновки свідчать про те, що вибір та управління конкурентною бізнес-стратегією є складним, але необхідним процесом для забезпечення сталого розвитку підприємств. Кожен з розглянутих аспектів є важливим для формування загальної стратегії компанії, що дозволяє їй досягати успіху в умовах сучасного бізнес-середовища.

## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. 2‑ ге вид., допов. і перероб. Київ: КНЕУ, 2018. 624 с.
2. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Кравець О.В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 36. С. 11-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\_2021\_36\_4
3. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
4. Бєлоусов Я.І., Сєрєбряк К.І., Бєлоусова Л.І. Стратегічні орієнтири розвитку конкурентоспроможного підприємства та їх вплив на конкурентні переваги. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 4(3). С. 5-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\_2021\_4(3)\_\_3
5. Божидай І. І. Теоретико-методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2019. Вип. 4. С. 6-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\_Ekon\_2019\_4\_3
6. Бойдуник В.Р., Бойдуник Н.М. Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства: методологія аналізу дефініції. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2020. Вип 16. Т.2, С.220-229.
7. Бойко В., Бойко Л. Сучасні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність аграрних підприємств». Фінансовий простір. 2019. № 3 (35). С. 23-31.
8. Болотна О.В., Малікова Ю.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність, види та стратегії формування. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2019. № 17(2). С. 11-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\_2019\_17(2)\_\_4 64
9. Боровік Л. В. Стратегія управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. Вип. 3. С. 50- 59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve\_2020\_3\_9
10. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
11. https://www.nibulon.com
12. Вєкслєр Д. М. Види конкурентних стратегій і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2019. № 4(1). С. 165-175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau\_ekon\_2019\_4(1)\_\_18
13. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
14. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
15. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2018. 352 с.
16. Гончарук І.В., Томашук І.В. Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2022. № 4. С. 7-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\_2022\_4\_3
17. Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К. : Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
18. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. Вип. 1. С. 84–90. 65
19. Гринчук Ю.С., Музиченко А.О., Приходько К.О. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 26. С. 35-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\_2021\_26\_6
20. Євтушенко Н.О., Байдін М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах стратегічних змін. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 4. С. 32-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\_2021\_4\_7
21. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економічний простір. 2020. № 156. С. 129-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\_2020\_156\_25
22. Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3-4. С. 29-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\_2022\_3-4\_7
23. Зось-Кіор М.В., Германенко О.М., Собакар Д.Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 6(11). С. 174-180.
24. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Мармуль Л. О. Конкурентні переваги як джерела організаційно-економічних пріоритетів розвитку фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2020. № 10. С. 4-10.
25. Ігнатенко М.М., Мармуль Л.О., Романюк І.А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків. Економічний вісник університету. 2023. Вип. 57. С. 45-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\_2023\_57\_7
26. Кадирус І. Г., Курбацька Л.М. Теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії аграрних підприємств. Агросвіт. 2014. № 1. С. 3-5
27. Кадирус І.Г., Донських А.С., Левковська К.І. Формування маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. Економічна наука. 2018. №22. С. 85-89 66
28. Калюжна О.В., Гондель Т.В., Приймачук В.О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2015. № 4. С. 122-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau\_ekon\_2015\_4\_16
29. Кирилов Ю.Є., Желуденко К.В. Прогнозування конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств у системі формування їх конкурентних стратегій. Економіка АПК. 2021. № 11. С. 23-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\_apk\_2021\_11\_5
30. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2. С. 334-344. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid\_2021\_2\_39
31. Кифяк В. І. Стратегічне управління конкурентними перевагами аграрних підприємств в умовах цифровізації. Агросвіт. 2023. № 7-8. С. 70-77.
32. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
33. Кожушко І.Г. Сучасний стан і проблеми технічного забезпечення аграрних підприємств України. Економічний простір №31, 2009. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/ Soc\_Gum/Ekpr/2009\_31/Zmist/19PDF.pdf.
34. Котельников Д. І., Задорожна С. М. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2014. 168 с.
35. Красножон А. С. Стратегічні пріоритети впровадження інновацій в управління розвитком та конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2022. № 2. С. 90–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb\_2022\_2\_17
36. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3-4. С. 109-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\_2020\_3-4\_11