

**Міністерство освіти і науки України  
Західноукраїнський національний університет**

*Кафедра економіки та економічної теорії*

## **Міждисциплінарна курсова робота**

на тему:

**«СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В ГАЛУЗІ  
(ЗЕРНА НА РИНКУ УКРАЇНИ)»**

Виконав:

Біловус Назар Іванович  
студент групи ЕАм-11

Науковий керівник:

Длугопольський Олександр  
Володимирович  
д-р екон. наук, професор

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів \_\_\_\_\_

Оцінка ECTS \_\_\_\_\_

**м. Тернопіль – 2023 рік**

## ПЛАН

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗЕРНОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗЕРНОВОГО РИНКУ В УКРАЇНІ.

2.1. Аналіз і оцінка динаміки розвитку ринку зерна.

2.2. Аналіз поведінки ПрАТ «Зернопродукт МХП» на ринку зерна.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ЗЕРНОПРОДУКТ МХП» НА ЗЕРНОВОМУ РИНКУ.

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗЕРНОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ.....	5
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗЕРНОВОГО РИНКУ В УКРАЇНІ.	
2.1. Аналіз і оцінка динаміки розвитку ринку зерна.....	12
2.2. Аналіз поведінки ПрАТ «Зернопродукт МХП» на ринку зерна.....	19
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ЗЕРНОПРОДУКТ МХП» НА ЗЕРНОВОМУ РИНКУ.....	26
ВИСНОВКИ.....	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34
ДОДАТКИ.....	36

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Ринок зерна є одним із найбільш важливих елементів сучасної економіки нашої країни. Це обумовлюється тим, що частка проданих зернових і зерновмісної продукції займає вагому частку у структурі ВВП України. Наші природньо-кліматичні та геологічні умови сприяють вирощуванню усіх видів зернових культур і дозволяють отримувати зерно найвищої якості. Також зерно є одним із найбільших гарантів нашої внутрішньої безпеки. На ринку зерна функціонує вагома частка від усіх суб'єктів господарювання нашої країни. Відтак стратегічний аналіз зернового ринку України на сьогодні є вкрай актуальним питанням.

**Об'єктом** даного дослідження виступають особливості організації та економічні наслідки функціонування ринку зерна, а також поведінка суб'єктів господарювання на ньому.

**Предметом** дослідження виступатимуть фактори і механізми, які визначають особливості функціонування і розвиток зернового ринку України.

**Метою** роботи є дослідження і стратегічний аналіз зернового ринку, проведення аналізу щодо діяльності ПрАТ «Зернопродукт МХП» з подальшим розробленням шляхів підвищення конкурентоспроможності на зерновому ринку для даної компанії. Для досягнення поставленої мети необхідним є виконання таких завдання:

- вивчити етапи формування ринку зерна на території України;
- визначити структуру даного ринку;
- дослідити кон'юнктуру ринку зерна в Україні;
- здійснити аналіз динаміки розвитку ринку зерна із подальшою його оцінкою;

- провести аналіз поведінки ПрАТ «Зернопродукт МХП» на ринку зерна та визначити її головних конкурентів;
- визначити перспективи розвитку для ПрАТ «Зернопродукт МХП» на зерновому ринку;
- розробити та надати рекомендації для підвищення конкурентоспроможності для ПрАТ «Зернопродукт МХП».

Курсова робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗЕРНОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Ще з часів Київської Русі на території сучасної України відбувалось вирощування зернових культур, з метою споживання та обміну їх на інші необхідні для людей цінності. В цей період в Україні найбільшою мірою відбувалось вирощування пшениця, адже саме з неї отримувався найбільш необхідний для людей продукт – хліб. Також в цей період люди вирощували ячмінь, овес, жито. Їх можна було обміняти на ринку на одяг, інші товари споживчого вжитку, побутові речі і т.і. Ринкові умови в цей час були побудовані саме на бартерних умовах.

З кожним наступним періодом нашої історії відбувається все більше вдосконалення цих обмінних умов, які в сьогоденні мають вигляд «товар-гроші».

Одним із найбільш значущих на розвиток зернових культур України був післявоєнний період, адже саме в цей час відбувся завіз інших видів зернових в Україну, а саме: кукурудза, соняшник, ріпак і соя. Разом із старими культурами вони становлять на сьогодні структуру зернового ринку України.

Ринок зерна – це сукупність товарно-грошових відносин, які виникають з приводу продажу зерна і продуктів його переробки.

Згідно Закону України «Про зерно та ринок зерна в Україні» ринок зерна є найбільш пріоритетним сектором економіки агропромислового комплексу України. Даний закон націлений на всебічному сприянні розвитку ринку зерна, у вигляді створення правових, економічних та організаційних умов конкурентоспроможного виробництва. Все це дозволить забезпечити внутрішні

потреби держави у продовольчому, насіннєвому та фуражному зерні, нарощуванні його експортного потенціалу [1].

Сьогодні в сучасних глобалізаційних умовах на постійне зростання ринку зерна України впливають такі чинники:

1. Енергетичний. Сьогодні в світі такі тенденції, що зернові культури значною мірою використовуються як біопаливо, тому саме це зумовлює збільшення вирощування їх. Це дозволяє таким країнам, як Україна, які мають можливості для цього, збільшувати вирощування зернових, найбільшою мірою ріпаку, кукурудзи і пшениці.
2. Демографічний. У світі з кожним роком зростає кількість населення, що зумовлює зростання попиту на зерновмісні продукти, особливо хліб, хлібобулочні вироби і т.і.

Ці чинники також зумовлюють появу нових гравців на ринку зерна, які вбачають у даній галузі великий потенціал для задоволення особистісної мети, найбільшою мірою отримання вагомого прибутку [2].

Зараз в Україні працюють десятки великих агрохолдингів, які займаються постійним нарощуванням збільшення зернових культур і експортом їх в різні країни світу, адже попит на наші зернові є високим на світовому ринку. Практично усі агрохолдинги нашої країни є експортноорієнтовані, адже на внутрішньому ринку споживається лише невеличка частина усього вирощеного в Україні зерна і це споживання може покритись від зерна, вирощеного домашніми господарствами і невеликими фермерськими господарствами. Найбільшими експортерами українського зерна є такі агрохолдинги: «Кернел», «UkrLand Farming», «Зернопродукт МХП», «Agroprosperis», «Астарта-Київ», «Контінентал Фармерз груп», «Епіцентр Агро», «Harveast», «ІМК», «Укрпромінвест Агро» (табл 1.1) [3].

Таблиця 1.1

Найбільші агрохолдинги, які функціонують на зерновому ринку України у 2021 р. [3]

Повна назва агрохолдингу	Загальний земельний фонд у користуванні, тис. га	Кількість робітників в компанії, чоловік	Потужності для зберігання продукції, тис. тон	Дохід, млн дол.
ТОВ «Кернел-трейд»	524	12 807	2 500	3 992,1
ФГ «Land Farming»	500	20 000	2 700	658
ПрАТ «Зернопродукт МХП»	380	28 500	1 100	2 055,9
ТОВ «Agroprosperis»	300	3 328	520	322
ТОВ «Астарта-Київ»	240	10 000	550	499,7
ТОВ «Контінентал Фармерз груп»	195	2 400	387	немає даних
ТОВ «Епіцентр Агро»	160	2 765	1 000	1 640
ТОВ «Harveast»	132	1 800	74	немає даних
ТОВ «ІМК»	123	2 100	554	169,6
ТОВ «Укрпромінвест Агро»	120	4 600	126	227,3



За даними таблиці 1.1 можна впевнено сказати, що агропромислова галузь має вагомий вплив, адже функціонуванні десяти найбільших аграрних компаній забезпечує близько 87 000 робітників, а також загальний дохід восьми з десяти цих компаній становить 9 млрд 564,6 млн доларів.

Незважаючи на те, що в Україні аграрна галузь є однією із найбільш привабливих галузей нашої країни і для неї створюються усі належні умови для всебічного розвитку, вона також зіштовхується із багатьма проблемами, які не дозволяють функціонувати даній галузі на всю потужність, серед яких:

1. Невелика частина із програм, які створюються державою і регіонами для підтримки аграріїв, протягом року повністю реалізуються, а інша – взагалі не реалізовується або реалізовується до деякого етапу, а потім просто заморожуються, оскільки немає коштів або знайдено якісь протиріччя в її реалізації.
2. Недосконалість підходу у розподілі кінцевих результатів діяльності з приводу розподілу, зберігання, переробки і реалізації зернових культур. Тобто практично завжди в Україні у фінансовому плані виграють не ті суб'єкти господарювання, які вирощували товар, а ті, які його реалізують на внутрішньому ринку або експортують його на світові ринки.
3. Незначна кількість суб'єктів господарювання, які функціонують на ринку зерна, мають належні умови для зберігання культур. Величезна кількість зернових втрачається у процесі зберігання.
4. Невелика роль держави у формуванні як внутрішньої так і зовнішньої цінової політики на зерновому ринку. Сьогодні на формування цін на ринку зерна найбільшою мірою впливають близько двох тисяч трейдерів, які в багатьох випадках формують таку ціну, яка є не виправданою по собівартості продукції, тобто кошти, які були затрачені на вирощування і

збір зернових, не завжди покриваються ціною на ринку, а в деяких випадках забезпечують збиток фермерським господарствам [4].

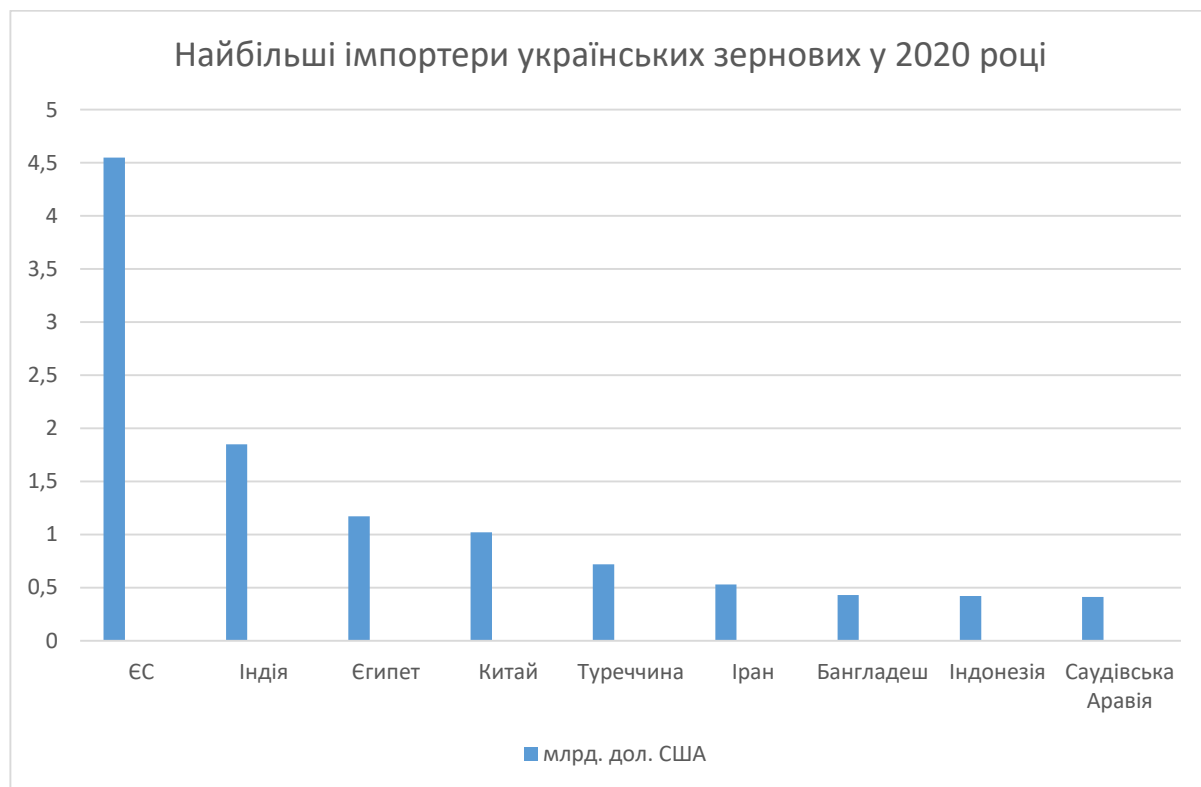


Рис. 1.1 Найбільші імпортери українських зернових у 2020 році [5]

Оскільки зернова галузь України є експортноорієнтованою, то необхідно проаналізувати, які країни є найбільшими імпортерами нашої продукції. У 2020 році найбільшими імпортерами зерна з України є країни Європейського Союзу, на другому місці знаходиться, як не дивно, Індія, яка є найбільшим імпортером української соняшникової олії, обсяг експорту даного продукту становив близько 1,6 млрд. дол. США. На третьому місці знаходиться Єгипет, який є найбільшою країною-імпортером української пшениці (438,3 млн. дол. США). Ячмінь найбільше імпортується Саудівською Аравією, Китаєм, Лівією, Туреччиною і Ізраїлем. Загальний обсяг експорту в ці країни становить 539 млн. доларів. Також України імпортує жито найбільшими обсягами у Польщу, Іспанію, Бангладеш, Індонезію та Білорус. З кожним роком зменшуються обсяг експорту українського соняшнику, так починаючись із 2015 роком обсяг експорту соняшнику

українськими компаніями скоротився практично у 18 разів. Це пояснюється тим, що зараз тенденції такі, що країни переходять на імпорт готової продукції, яка виготовляється в Україні: соняшниковою олією, макухою і т.і. Серед інших країн, які найбільше імпортують українські зернові, виділяють: Китай, Туреччину, Іран, Бангладеш, Індонезію, Саудівську Аравію (див. рисунок 1.1). Отже, найбільше продукція українських зернових експортується в країни Європи, Азії і Близького Сходу [5].

Для того, щоб побудувати високорозвинений ринок зерна і забезпечити його постійний розвиток, необхідно виконати цілий ряд поставлених завдань з соціального, економічного, фінансового, організаційного і технічного боку. Виконання цих завдань може забезпечити задоволення двох суб'єктів, які представлені на ринку зерна: споживачів і виробників. Споживачі зможуть отримати високоякісну продукцію за нормальною ціною, а виробники зможуть отримати більший прибуток. Цей ряд завдань має встановлюватись і регламентуватись місцевим самоврядуванням разом із суб'єктами, які функціонують на ринку. Головним завданням із врахуванням усіх сторін і факторів тут постає стабілізація виробництва зерна, яке може бути досягнуте при виконанні цих напрямків:

- наявність і використання насіння нових високоврожайних сортів зернових;
- повне і раціональне використання усього земельного банку України, який виділений під вирощування зернових культур;
- постійне і чітке дотримання інструкцій з технологій виробництва зерна, а також контроль за високою якістю робіт;
- всебічне удосконалення ринкових відносин, а саме: створення такої системи закупівель зерна, яка б не створювала якусь дискримінацію для того чи іншого суб'єкта;

- постійний моніторинг за амортизацією технологій, які задіяні у всіх процесах на підприємстві;
- постійне навчання та перекваліфікація працівників на підприємстві, створення спеціальних умов для їхнього розвитку;
- залучення всіх внутрішньогосподарських ресурсів [6].

Отже, на сьогоднішній день важко переоцінити роль зернового ринку для економіки нашої країни. Він являється каталізатором для визначення стану нашої економіки, оскільки коли стаються одночасно всі чинники для росту даного ринку (належна кон'юнктура на світовому ринку, врожай, сприяння держави для його розвитку), відповідно, відбувається ріст економіки на пропорційному рівні, якщо ж навпаки – відбувається застій або в деякій мірі обвал рівня економіки. Для того, щоб домогтись постійного росту економіці нашої країни, необхідно сприяти росту зерновій галузі, але і не слід забувати про інші галузі.

## РОЗДІЛ 2

### СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗЕРНОВОГО РИНКУ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Аналіз і оцінка динаміки розвитку ринку зерна

Для повноти розуміння ситуації, яка відбувається на ринку зерна України, необхідним є аналіз і оцінка розвитку ринку зерна протягом декількох років. Спочатку проаналізуємо як мінялась місткість ринку зерна протягом 5 років, починаючи з 2015 по 2019 рр. (див. таблицю 2.1).

Таблиця 2.1

Місткість ринку зерна України за період з 2015 по 2019 рр. , тис. тон [7]

Роки	Загальний збір на території України, тис. тон	Експорт, тис. тон	Імпорт, тис. тон	Місткість ринку, тис тон
2015	63 859	35 179	197	28 877
2016	60 126	39 924	211	20 413
2017	66 088	45 212	223	21 099
2018	61 917	40 956	279	21 240
2019	69 800	47 472	237	22 565

Із наведеної вище таблиці можна сказати, що динаміка ринку зерна є доволі неоднозначною, оскільки відбуваються постійні коливання у загальному вирощуванні на території усіх зернових, наприклад, у 2016 році відбулось зменшення ринку зерна на 3 733 тис. тони, а вже у 2017 році відбувся ріст ринку на 5 962 тис. тони. В такій тенденції я можу виділити декілька причин, серед яких

можуть бути: неврожай, пріоритет на вирощуванні зернових з меншою густиною (ріпак легший за пшеницю, соняшник легший за сою), погані погодні умови протягом посівно-збирального сезону.

Що ж до темпів росту ринку, то протягом цих п'яти років внутрішній ринок зерна зменшився на 21,9%. Найголовнішою причиною цього є різке збільшення обсягів експорту суб'єктами господарювання на зовнішні ринки.

У місткості ринку протягом 5 років спостерігається стабільна тенденція, тобто цей показник приблизно знаходиться на одному рівні, однак також можна побачити різке зменшення місткості, яке відбулось за період 2015-16 рр. Це пояснюється тим, що у 2015 році Україна мала найменший обсяг експорту в порівнянні із вирощуванням.

Також протягом цих п'яти років спостерігається постійне нарощування експортного потенціалу зернових Україною. Ця тенденція пояснюється постійним нарощуванням посівних площ; збільшенням кількості суб'єктів господарювання, які займаються в галуззі зерна; використанням у всіх процесах, пов'язаних із вирощуванням і збором урожаю, нових технологій; збільшенням попиту на українське зерно країнами, які не мають можливості для власного вирощування даних товарів.

Ринок зерна – це яскравий представник ринку досконалої конкуренції, оскільки на ринку зерна функціонує велика кількість суб'єктів господарювання, які випускають однорідну продукцію, а також дані учасники не мають жодного впливу на ціноутворення.

Якщо проаналізувати цей ринок згідно класифікації Дж. Бейна щодо рівнів бар'єру, які встановлюються на шляху фірми на ринок, його можна ідентифікувати як ринок з відсутніми бар'єрами входу. На ринку зерна фірми не мають жодних преференцій у порівнянні з фірмами, які тільки-но збираються

входити на ринок. Ціни на різні види зернових встановлюються на рівні граничних витрат із врахуванням кон'юнктури ринку. Великі фірми можуть вільно входити на ринок, а також вільно виходити із нього.

На ринку зернових фірми не можуть встановлювати стратегічних бар'єрів для входження на ринок нових потенційних конкурентів. Щодо нестратегічних бар'єрів, то на даному ринку вони мають місце і можуть мати вплив на можливих новачків, які планують зайти на ринок. Цими нестратегічними бар'єрами є: відносно великі початкові інвестиції на купівлю техніки і побудову складських приміщень.

Також необхідною умовою для стратегічного аналізу даного ринку є визначення, в якій стадії життєвого циклу він зараз знаходиться. Згідно зі всіх ознак, а саме: темпи приросту реалізації на даному ринку залишаються незмінними, має місце приріст прибутку, можливості даної галузі наближаються до своєї межі, темпи розвитку уповільнюються – цей ринок зараз знаходиться на етапі уповільненого зростання. Цей ринок підходить до піку своєї життєдіяльності.

Однією із найбільших переваг цього ринку є постійний високий попит на продукцію зернових, а також на самі зернові. Сьогодні на ринку зерна України є величезна кількість покупців даної продукції, метою яких є як власне споживання, так і реалізація даного товару в комерційних цілях. Також величезна кількість закордонних споживачів зацікавлена в покупці товарів даного ринку. Фінансові можливості у споживачів даної продукції є різними, все залежить від розміру покупця. Тут покупцем може бути як велика ТНК, так і просте домашнє господарство.

Важливою умовою для аналізу галузі є визначення ступеня конкуренції. Для цього необхідно визначити частки фірм на ринку. Частка фірм на ринку

визначається як співвідношення валового виробництва фірмою товару, який ввозиться на ринок, до загального обсягу товару на ринку. Проте за даною методикою важко дослідити рівень конкуренції в цьому сегменті економіки, адже практично кожний український агрохолдинг не показує своє валове виробництво зерна у грошовому еквіваленті, а демонструє тоннажність вирощеного того чи іншого виду зернових. В даному випадку доцільно використовувати методику визначення частки фірм за їх загальним земельним фондом (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Частка 10 найбільших фірм на ринку зерна у 2020 році [3]

Повна назва агрохолдингу	Земельний банк у користуванні, тис га	Частка фірми на ринку, %
ТОВ «Кернел-трейд»	524	1,88
ФГ «Land Farming»	500	1,8
ПрАТ «Зернопродукт МХП»	380	1,36
ТОВ «Agroprosperis»	300	1,08
ТОВ «Астарта-Київ»	240	0,86
ТОВ «Контінентал Фармерз груп»	195	0,7
ТОВ «Епіцентр Агро»	160	0,57
ТОВ «Harveast»	132	0,47
ТОВ «ІМК»	123	0,44
ТОВ «Укрпромінвест Агро»	120	0,43
Всього:	27842	100



Для визначення сили конкуренції на ринку України необхідно скористатися показниками концентрації.

Індекс концентрації визначають як суму ринкових часток найбільших 3-ох підприємств, що функціонують в галузі [8].

$$I_k = \sum_{i=1}^n Y_i, \quad (2.1)$$

де  $I_k$  – коефіцієнт концентрації;

$Y_i$  - частка кожного з 3-ох найбільших фірм на ринку морозива,%.

$$I_k = 1.88 + 1.8 + 1.36 = 3.04\%$$

З розрахованого коефіцієнта концентрації, який становить 3,04%, то з цього можна зробити висновок, що на цьому ринку присутня досконала конкуренція, а також цей ринок є повністю неконцентрованим, адже значення цього показника набагато менше 45%.

Оскільки ринко зерна є ринком досконалої конкуренції, то продуктова диференціація на ньому відсутня, адже фірми виробляють (вирощують) однорідну продукцію. Замінники в даній галузі відсутні.

Зараз зернова галузь швидкими темпами розвивається в сфері технологій. З появою нової техніки, яка створює всі умови для вирощування зернових, зменшуються витрати на оплату праці для працівників, адже відбувається скорочення працівників; скорочуються витрати на паливо та експлуатацію засобів праці.

Зернове виробництво (вирощування), як і всі інші типи виробництв, здійснюється в умовах, коли є постійними окремі види ресурсів у короткостроковому періоді, тобто не змінюються або майже не змінюються зі зміною масштабу загальні обсяги виробництва продукції. Звідси: зі зростанням

собівартості продукції за однакових умов, знижується за рахунок зменшення питомих постійних витрат [9].

Сьогодні на ринку зерна дуже розвинена логістика. Транспортування продукції здійснюється за допомогою власної спеціальної техніки або за допомогою фірм, які спеціалізуються на цьому. Транспортування продукції практично у всіх випадках здійснюється у визначенні терміни і в повному обсязі.

Постачальниками в галуззі зерна виступають фірми, які спеціалізуються на виробництві мінеральних добрив, виробленні хімічних речовин, якими обробляється продукція на всіх стадіях вирощування (рис.2.1), продавці «великої» техніки, продавці палива і паливно-мастильних матеріалів. У більшості цими продавцями є великі іноземні компанії із високим рівнем економічних можливостей.

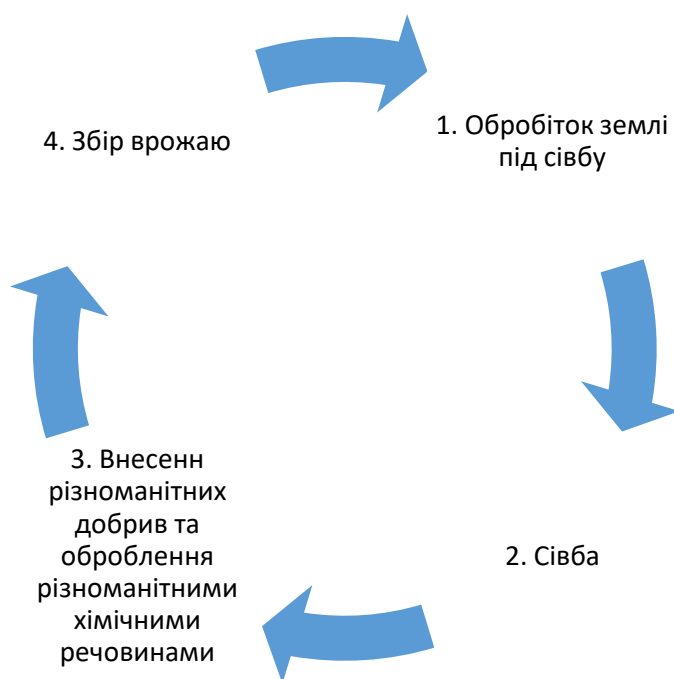


Рис 2.1. Основні стадії вирощування зернових культур

Таблиця 2.3

## Основні фактори, які сприяють розвитку зернової галузі

Фактор	Характеристика
Науково-дослідні роботи	Вони забезпечують виникнення нових видів більш врожайних сортів культур, створення ефективніших речовин, які захищають культури від різноманітних хвороб, створення нових необхідних технологій і т.і.
Маркетинг	Він забезпечує пошук нових потенційних покупців, сприяє виходу товару на нові ринки, а також створює позитивний імідж компанії на ринку чи в галузі.
Виробництво	Якісне і ефективне виробництво забезпечує отримання високої врожайності і продукту, який відповідає усім стандартам якості України і світу.
Фінансування	Забезпечує впровадження нових технологій у виробництві, ефективне вирощування культур, впровадження нових ідей і ноу-хау на підприємстві і т.і.

Отже, сьогодні ринок зерна знаходиться на стадії уповільненого зростання. Цей ринок належить до ринку досконалої конкуренції із відсутніми бар'єрами входу і виходу, відсутнім ступенем продуктової диференціації. Зараз на усі види українських зернових спостерігається високий попит на зовнішні ринки, тому наші виробники є в більшості експорторієнтованими. Для ефективного функціонування тої чи іншої фірми в зерновій галузі необхідно поєднувати ефективну роботу науково-дослідних, маркетингових, виробничих, фінансових відділів, які будуть сприяти розвитку і досягненню усіх цілей компанії.

## 2.2. Аналіз поведінки ПрАТ «Зернопродукт МХП» на ринку зерна

Однією із найбільших фірм, яка функціонує на ринку зернових України, є ПрАТ «Зернопродукт МХП». Дана фірма входить в структуру агроіндустріального холдингу «МХП», бенефіціаром якої є відомий український бізнесмен Юрій Косюк.

Зараз земельний банк компанії складає близько 380 тис. га у Тернопільській, Вінницькій, Хмельницькій, Івано-Франківській, Сумській, Київській, Львівській та Дніпропетровській областях. Компанія спеціалізується на вирощуванні пшениці, ріпаку, кукурудзи, соняшнику, сої та інших зернових культур. ПрАТ «Зернопродукт МХП» має у своєму складі 9 дочірніх підприємств, діяльність яких координується з одного центру (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Структура ПрАТ «Зернопродукт МХП» [10]

Часто в аграрному бізнесі поширена вертикальна інтеграція бізнесу, яка являє собою об'єднання між підприємствами взаємопов'язаних галузей, які

утворюють єдине управління основних стадій виробництва зернопродукції, заготівлі, транспортування, зберігання, переробки та реалізації. Дана організація дозволяє рівномірно розподілити прибутки між усіма підприємствами, запобігає монополії у сфері переробки продукції та сприяє розширенню обсягів накопичення доданої вартості у сфері виробництва. Вертикальна інтеграція забезпечує ефективну реакцію на потреби ринки для товаровиробників. «МХП» використовує вертикально інтегровану модель бізнесу. Найважливішим компонентом даної моделі є вирощування зернових культур (Рис. 2.3) [10].

Для ефективного функціонування на ринку зерна ПрАТ «Зернопродукт МХП» використовує конкурентну стратегію поведінки, яка включає запровадження інновацій при вирощуванні зернових культур, стратегію підтримки орендодавців землі, фінансування благодійних проєктів, реклама. Впровадження і ефективне використання їх сприятиме зміцненню власної частки на ринку, збільшенню земельного фонду, який в свою чергу збільшить обсяг вирощених зернових компанією, формуванню позитивної думки в населення до компанії, покращенню іміджу компанії.

ПрАТ «Зернопродукт МХП» декілька років назад створив відділ інновацій в компанії, який займається аналізом всього процесу вирощування (виробництва) і модернізацію всією компанією. За допомогою даного відділу впроваджуються новітні досягнення науково-технічного прогресу, що допомагають поліпшувати свої економічні показники. Агрохолдинг «МХП» інвестує великі кошти в розвиток цифрового сільського господарства. Це забезпечує компанії вирощування і поставки органічного зерна в країни Європи. Однією із найбільш успішних інновацій в компанії «Зернопродукт МХП» є використання дронів, які надають регулярні і систематичні спостереження, більш точний збір інформації та проведення її аналізу. Це забезпечує вихід компанії на новий рівень у порівнянні із іншими компаніями, які працюють в даній галузі.

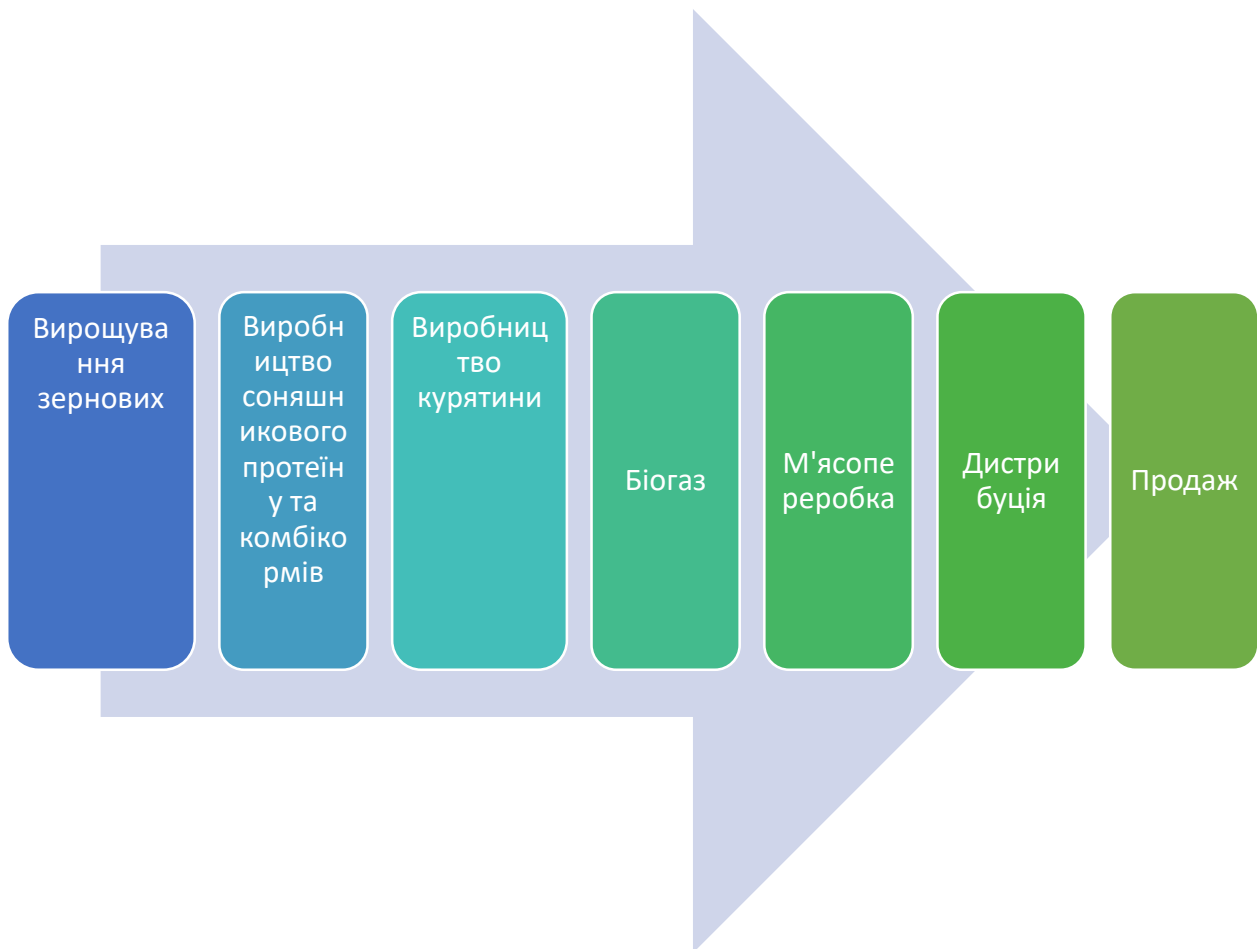


Рис. 2.3. Модель вертикальної інтеграції бізнесу в компанії «МХП»

Кожного року компанія виділяє близько 25 млн дол. США на купівлю нової техніки, яка використовується при вирощуванні. Пріоритетом для компанії являється купівля технічних засобів, за допомогою яких можна проводити моніторинг всіх посівних площ агрохолдингу (супутникові системи, радарне спостереження, безпілотні літальні апарати) (Додаток А).

Також ця компанія інвестує значні кошти в модернізацію зерносховищ. Пріоритетом компанії є повна їх комп'ютеризація, яка забезпечить належний контроль і постійний аналіз складської продукції.

Зараз вся зернообробна техніка компанії має в собі пристрої GPS, які забезпечують безперебійний контроль за процесом, а також скорочують витрати пов'язані із вирощуванням і збором врожаю: колись недобросовісні працівники могли красти на підприємстві паливо, добрива, техніку і різні хімікати. Зараз GPS контроль запобігає цьому, адже коли має місце недобросовісна поведінка, начальство зразу про неї дізнається і карає працівників. На всіх філіях компанії також здійснюється відеонагляд за всіма процесами [11].

Бренд «Зернопродукт МХП» відомий вже практично кожному українцю. Проте, щоб досягнути повної впізнаваності на ринку зерна, компанія використовує стратегію просування власного бренду. Цю стратегію також стратегію називають стратегією бренд-менеджменту. Зараз бренд – це не просто впізнаваність товарів, а також внутрішній зміст, система цінностей, що утворюють імідж підприємства. Рекламу власного бренду це підприємство найбільшою мірою використовує у мережі Інтернет. Адже саме в даному сегменті реклама має найбільший вплив на споживачів. Соціальні мережі активно використовуються компанією, в яких вона показує себе із найкращої сторони і має вагомий вплив на громадськість.

Однією із найголовніших конкурентних стратегій, яка використовується ПрАТ «Зернопродукт МХП» є стратегія підтримки орендодавців та потенційних орендодавців землі. Сьогодні для того, щоб збільшити свій земельний банк, потрібно всебічно завойовувати підтримку населення. Найпоширенішим інструментом, який слугує цьому, є фінансова підтримка. Звичайно, компанія стабільно виплачує орендну плату у визначенні строки, але також підтримує матеріально громадян в період великих релігійних свят – Великдень і Різдво; виділяє значні кошти на подарунки для дітей на свято Миколая; у період сівби городини дарує власну насінневу продукцію; у період збору врожаю виділяє

громадянам необхідні речі для заготівлі продукції на зиму (Додаток Б). Ця практика забезпечує лояльність «старих» орендодавців і прихід нових.

Також компанія реалізує багато благодійних проєктів. Для цього було створено спеціальні благодійні фонди в компанії – «МХП – Громаді» та «МХП – Дітям». Перший слугує для підтримки спорту, культурного життя, облаштування населених пунктів. Другий забезпечує підтримку дітей сиріт і дітей із вадами здоров'я. Дані проєкту створюють позитивне враження населення про компанію і слугують таким собі індикатором, який показує ставлення компанії до людей.

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників діяльності компанії «МХП» за 2017-2020 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Дохід, млн. дол.	1 288	1 556	2 056	1 911
Експортний дохід, млн. дол	732	924	1 186	1 016
Частка експорту у загальній діяльності, %	57	60	58	53
Чистий прибуток, млн. дол	459	450	376	340

Із наведеної вище табл. 2.4 можна зробити декілька висновків про поведінку фірми на ринку, а саме:

- кожного року зменшується чистий прибуток компанії, який обумовлений фінансуванням власного інноваційного потенціалу і постійною модернізацією компанії;



- компанія залишається експортноорієнтованою. Вона напрямляє багато зусиль для постійної підтримки якості власної продукції відповідно до всіх світових стандартів;
- вона залишається однією із найбільших гравців на ринку і використовує різні нецінові інструменти для покращення власних позицій.

Щодо врожайності зернових культур в компанії «МХП» у 2020 році, то вона відповідала середній врожайності по Україні: пшениця – 5 т /га, ріпак – 2,6 т/га, соя – 2,5 т/га, кукурудза – 9,3 т/га, соняшник – 3 т/га. У 2020 році компанія не отримала багато зернових через посушливий сезон тому і відбулось скорочення валового доходу протягом 2020 року порівняно із 2019 роком (табл. 2.4). Фактичні показники були на порядок менші порівняно із плановими (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Зіставлення планових і фактичних показників врожайності у ПрАТ «Зернопродукт МХП» основних зернових культур за 2020 р. [12]

Назва зернових	Планове значення, т/га	Фактичне значення, т/га	Відхилення, %
Пшениця	6,5	5	-23
Ріпак	3,6	2,6	-27,8
Соя	3	2,5	-16,7
Кукурудза	10	9,3	-7
Соняшник	3,8	3	-21

Отже, для досягнення усіх запланованих результатів на ринку зерна ПрАТ «Зернопродукт МХП» використовує різноманітні поведінкові стратегії. Компанія намагається зміцнювати свої позиції на ринку, тому вона впроваджує різноманітні інновації на власних підприємствах, працює в напрямках покращення іміджу компанії, підтримує власних орендодавців землі, здійснює рекламу власного бренду. Також компанія направляє великі зусилля на підвищення врожайності вирощуваних зернових, проте є і чинники, на які вона не може ніяк вплинути, а саме – погода.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ЗЕРНОПРОДУКТ МХП» НА ЗЕРНОВОМУ РИНКУ

На ринку зерна України спостерігається певний застій. Це пов'язано, насамперед, з повним використанням фірмами земельного банку України. Для того щоб підвищити або, точніше сказати, відновити темпи росту ринку, необхідно збільшити використання земель резерву, які ще не використовувались під вирощування зернопродуктів або якимось чином збільшити врожайність вже засіяних площ. Найбільшою перевагою цього ринку є постійний високий попит на усю вирощену і вироблену продукцію як з боку українських споживачів, так і іноземних, тому ринок зерна України необмежений у власному рості.

ПрАТ «Зернопродукт МХП» сподівається в довгостроковому періоді збільшити власну частку на ринку, а також підвищити власну конкурентоспроможність. Для цього фірма створила власний аналітичний відділ, який займається цим напрямком, а також здійснює прогноз діяльності на майбутній період.

Зараз фірма має певні побоювання щодо власної перспективи на ринку, адже існує певна невизначеність пов'язана із пандемією Covid. Проте, як стверджують експерти, пандемія не мала вагомого впливу на світовий і український ринок зерна, однак існує певна невизначеність пов'язана із втратами доходів внаслідок вжитих країнами певних обмежувальних заходів щодо стримування хвороби та світового економічного спаду. Тому компанія враховує даний ризик в майбутній перспективі на ринку зерна.

На мою думку для досягнення поставлених завдань із підвищення власної конкурентоспроможності, ПрАТ «Зернопродукт МХП» доцільно оцінити свої

сильні сторони і загрози, які можуть виникати на ринку зерна. Для цього необхідно застосувати SWOT-аналіз, який дає належну оцінку, на основі якої можна вибрати стратегію, яка буде сприяти досягненню поставленої мети і цілей (табл.3.1).

Таблиця 3.1

## SWOT-аналіз ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони S	Слабкі сторони W
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока частка на ринку.</li> <li>2. Великий штат організації</li> <li>3. Розгалужена дилерська мережа.</li> <li>4. Широкий радіус охоплення.</li> <li>5. Тісні партнерські відносини з відомими українськими мережами.</li> <li>6. Торгові відносини з багатьма країнами.</li> <li>7. Велика клієнтська база.</li> <li>8. Наявність власної техніки і сировини.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внутріполітичні проблеми.</li> <li>2. Стандартні методи просування продукції на ринку.</li> </ol>
Зовнішнє середовище	Можливості О	Загрози Т
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення збутової мережі.</li> <li>2. Вихід на нові ринки.</li> <li>3. Впровадження нових технологій на підприємстві.</li> <li>4. Створення нових філіалів компанії.</li> <li>5. Просування бренду компанії в Україні і світі.</li> <li>6. Зменшення власних виробничих витрат.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неврожай.</li> <li>2. Зростаючий конкурентний тиск.</li> <li>3. Зниження репутації.</li> <li>4. Банкрутство.</li> <li>5. Погіршення економічного стану в країні.</li> </ol>

На основі проведеного SWOT-аналізу ПрАТ «Зернопродукт МХП» доцільно запропонувати впровадження стратегію стабілізації, яка включатиме стратегію захисту частки на ринку і стратегію модифікації продукту (удосконалення продукції, яке доводиться до відому споживачів за допомогою різноманітних інструментів маркетингу). Дана стратегія є найбільш дієвою, виходячи із цілей на майбутнє, а також реалізацію довгострокової мети, яка була поставлена керівництвом компанії.

Ще одним важливим елементом, який потрібно дослідити компанії для підвищення власної конкурентоспроможності, рушійні сили, які діють в галузі. Це допомагає дослідити PEST-аналіз, який в своїй структурі визначає вплив політичних, економічних, соціальних і технічних чинників на галузь.

У додатку В проведено PEST-аналіз зернової галузі України. За результатами якого можна зробити висновок, що з боку рушійних сил галузі найбільшого впливу на зернову галузь мають такі фактори: війна; несподівані зміни в законодавстві та зерновій галузі; послуги сторонніх організацій; впровадження технологічних інновацій у виробництві, модернізація устаткування. Висновки, отримані із проведеного аналізу, необхідно враховувати відповідному відділу ПрАТ «Зернопродукт МХП» для розробки власних стратегій.

Для вибору стратегії поведінки ПрАТ «Зернопродукт МХП» на ринку доцільним є запропонувати використання матриці І. Ансоффа «товар-ринок». Матриця пропонує чотири стратегії зростання залежно від комбінації двох факторів – товару й ринку табл. 3.2.

Ураховуючи цілі ПрАТ «Зернопродукт МХП», доцільно було б запропонувати стратегію глибокого проникнення на ринок, яка передбачає збільшення ринкової частки, збільшення продажу продукції, відкриття нових

можливостей з використання запропонованого товару покупцями (наприклад, як сировина для виробництва спирту, біопалива тощо). Захист або збільшення доходу для компанії при виборі стратегії проникнення на ринок реалізується за рахунок захисту і/або збільшення ринкової частки. Ризики при цьому мінімальні, оскільки фірма діє на добре відомих і звичних їй ринках і має справу з добре відомою їй продукцією [13].

Таблиця 3.2

Матриця І. Ансоффа «Товар-ринок» [14]

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	1. Стратегія глибокого проникнення на ринок	3. Стратегія розвитку товару
Новий	2. Стратегія розвитку ринку	4. Стратегія диверсифікації.

На мою думку, ПрАТ «Зернопродукт МХП» необхідно детальніше вивчати нові закордонні ринки для експорту власної продукції. Серед таких ринків, які є найбільш перспективними для компанії, можна виділити 3 напрямки, а саме: азійський, північно-африканський, Близький Схід. Сьогодні спостерігається високий попит на зернові споживачами даних країн, адже різноманітні чинники, насамперед, кліматичні обмежують вирощування культур в цих країнах. Компанії необхідно знайти великих покупців в цих країнах для підписання довгострокового контракту на продаж власної продукції. Головною перевагою споживачів даних країн є їх платоспроможність і надійність. Стратегічно це буде дуже правильним кроком для підвищення своєї конкурентоспроможності і власного розвитку, проте слід детально вивчити культурні особливості країн, бо

саме вони можуть стати ваговою перешкодою для укладання між ними контрактів, як би це парадоксально не звучало.

Важливою умовою, на мою думку, також виступає постійне навчання і перекваліфікація персоналу компанії. Адже зараз відбувається постійний розвиток у різноманітних аспектах, які визначають життєдіяльність компанії: технології, маркетинг, наука, виробництво і т.і. Закордоном відбуваються постійні експерименти із отримання більшої урожайності різних культур, шляхом дослідження впливу на культуру тої чи іншої речовини; дослідження хвороб, під впливом яких можуть бути культури. Тому важливо отримувати своєчасну інформацію по даних питаннях, а що для цього потрібно – підписання компанією контрактів із стажування власного персоналу на відповідних дослідних інститутах, фірмах. Також кожний фахівець ПрАТ «Зернопродукт МХП» повинен розуміти тенденції і кон'юнктуру як світового, так і українського ринку зерна. Вивчення і реалізація цих питань компанією забезпечить їй ефективне функціонування, що призведе до збільшення обсягів вирощених культур нею за сезон і досягнення більшого показника врожайності.

Взаємодія із ринковим оточенням має вагомий вплив на розвиток компанії, адже постійні і злагоджені контакти із постачальниками техніки, насіння, неорганічних добрив, пестицидів; з державними інституціями, які мають вагомий вплив на земельний банк компанії; кредитні установи, які можуть стати гарантом платоспроможності компанії в скрутний період; споживачі, які також можна ототожнити із доходом компанії, створюють необхідне середовище для розвитку компанії. Без врахування даних чинників неможливо досягати постійного прогресу, їх завжди потрібно брати до уваги при розробленні різноманітних стратегій розвитку, конкурентоспроможності, поведінки і т.і.

Незважаючи на те, що сьогоденне економічне середовище є досить мінливим, однак ПрАТ «Зернопродукт МХП» може очікувати на помірний

довгостроковий ріст та реалізацію поставлених цілей для підвищення власної конкурентоспроможності і розвитку. Компанії слід враховувати всі тенденції і ризики, які можуть виникати на ринку зерна. Також вона повинна здійснювати постійний пошук нових ринків, які можуть забезпечити їй отримання більшого прибутку.



## ВИСНОВКИ

Проведені у курсовій роботі дослідження дають змогу зробити такі висновки:

1. Формування ринку зерна на території України відбувалось починаючи із Київської Русі, де дану продукцію можна було обміняти на інші товари. Величезного впливу на розвиток ринку зерна мав післявоєнний період, протягом якого в Україну було завезено кукурудзу, сою, ріпак, соняшник. На сьогоднішній день ринок зерна є повністю сформованим.

2. Пшениця, ячмінь, овес, жито, кукурудза, соя, ріпак, соняшник і продукти, які виробляються із даних культур становлять сучасну структуру українського ринку зерна.

3. На сьогоднішній день кон'юнктура на ринку зерна є сприятливою, адже високий попит на продукцію зернових покривається їх пропозицією з боку виробників даної продукції.

4. Динаміка ринку зерна є доволі неоднозначною, оскільки відбуваються постійні коливання у загальному вирощуванні на території усіх зернових, наприклад, у 2016 році відбулось зменшення ринку зерна на 3 733 тис. тони, а вже у 2017 році відбувся ріст ринку на 5 962 тис. тони.

5. Для ефективного функціонування на ринку зерна ПрАТ «Зернопродукт МХП» використовує конкурентну стратегію поведінки, яка включає запровадження інновацій при вирощуванні зернових культур, стратегію підтримки орендодавців землі, фінансування благодійних проєктів, реклама. Найбільшими конкурентами компанії є Кернел, UkrLand Farming, Agroprosperis, Астарта-Київ, Контінентал Фармерз груп, Епіцентр Агро, Harveast, ІМК, Укрпромінвест Агро.

6. Найбільшою перспективою для розвитку компанії на ринку зерна є постійний високий попит на усю вирощену і вироблену продукцію нею.

7. Для підвищення конкурентоспроможності компанії необхідно здійснювати постійний моніторинг кон'юнктури ринку, впроваджувати інновації, проводити навчання і перекваліфікацію персоналу, досліджувати нові перспективні ринки, тримати постійний контакт із ринковим оточенням. Це допоможе їй вийти на якісно новий рівень на ринку зерна.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України “Про зерно та ринок зерна в Україні” від 04.08.2002 р. № 37-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>. (дата звернення 27.11.2021).
2. Майстро С. В. Національний аграрний ринок в умовах глобалізації: механізм державного регулювання : [моногр.] / С. В. Майстро. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2009. – 240 с.
3. Найбільші агрохолдинги України. URL: <https://bakertilly.ua/news/id49433> (дата звернення 27.11.2021).
4. Лебідь В. М. Сучасний стан ринку зерна України, проблеми та перспективи розвитку / В. М. Лебідь, К. Є. Прищепя // Економічний вісник Донбасу . – 2013. – № 1. – С. 131–135. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecvd\\_2013\\_1\\_23.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecvd_2013_1_23.pdf). (дата звернення 27.11.2021).
5. Топ-10 імпортерів українського збіжжя. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-yakisne-zhyttia/3195057-top10-importeriv-ukrainskogo-zbizza.html>. (дата звернення 28.11.2021)
6. Перспективи зернового ринку. URL: <https://agrotimes.ua/article/perspektivi-zernovogo-rinku/> (дата звернення 28.11.2021)..
7. Офіційна сторінка державного комітету статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 28.11.2021).
8. Даниліна С. Система показників концентрації економіки. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1640pdf>. (дата звернення: 28.11.2021).
9. Формування ринку зерна в Україні. URL: [https://pidru4niki.com/80420/ekonomika/formuvannya\\_rinku\\_zerna\\_ukrayini](https://pidru4niki.com/80420/ekonomika/formuvannya_rinku_zerna_ukrayini). (дата звернення: 28.11.2021).

10. Офіційний сайт ПрАТ «Зернопродукт МХП». URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/prat-zernoprodukt-mkhp>. (дата звернення: 29.11.2021).
11. Гейко Л. Інновації на світовому та українському ринку зерна / Л. Гейко, О. Кушнір // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2018. - № 2. - С. 67-80. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv\\_2018\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2018_2_7). (дата звернення: 29.11.2021)
12. Підсумки сезону 2020 в МХП для основних сільськогосподарських культур. URL: <https://superagronom.com/articles/429-pidsumki-sezonu-2020-v-mhp-dlya-osnovnih-silskogospodarskih-kultur>. (дата звернення: 30.11.2021)
13. Матрица Ансоффа: пример, построение и стратегии. URL: <http://galyautdinov.ru/post/matrica-ansoffa>. (дата звернення: 30.11.2021)
14. Баскакова М.Ю. Управління вибором стратегії просування нової продукції на ринок: Проблеми науки: 2013 р. №1. с. 8–16.

**ДОДАТКИ**  
**ДОДАТОК А**



Рис. А. Одна із нещодавно введених інновацій в аграрному секторі (дрон для кроплення полів)

## ДОДАТОК Б



Рис. Б. Соціальні проекти ПрАТ «Зернопродукт МХП»

## ДОДАТОК В

PEST-аналіз зернової галузі України			
Фактори	Питома вага	Оцінка	Зважена оцінка
<b>Політичні (P)</b>			
Погіршення політичних відносин із сусідніми країнами	0,05	3	0,15
Несподівані зміни в законодавстві та в зерновій галузі	0,10	5	0,5
Війна	0,11	5	0,55
<b>Економічні (E)</b>			
Зниження купівельної спроможності споживачів	0,11	5	0,55
Негативна економічна активність населення	0,07	4	0,28
Підвищення цін на насіння, технології, послуги сторонніх організацій	0,11	5	0,55
Негативна динаміка курсу валют	0,08	4	0,32
<b>Соціальні (S)</b>			
Вплив маркетингових інновацій на поведінку споживачів	0,07	5	0,35
Зміна переваг споживачів щодо товарів, в наслідок впровадження продуктивних інновацій	0,03	4	0,12
Демографічна нестабільна ситуація	0,06	5	0,3
<b>Технічні (T)</b>			
Впровадження технологічних інновацій у виробництві, модернізація устаткування	0,11	5	0,55
Знос та старіння устаткування	0,10	5	0,5
Разом	1	-	4,72

Рис. В. PEST-аналіз зернової галузі України