

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 1906 “С” 2022.12.29.07 ПЗ

ІВАНОВА ОЛЕКСАНДРА ОЛЕКСАНДРОВИЧА

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту

НУБІП України

УДК 005.332.4:334

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету
аграрного менеджменту

Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

(ПІБ)

«__» _____ 2023 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

В.о. завідувача кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(підпис)

(ПІБ)

«__» _____ 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Управління конкурентною стратегією підприємства»

НУБІП України

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент
(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Олена КОВТУН

(ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Наталія КОВАЛЕНКО

(ПІБ)

Виконав

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Олександр ІВАНОВ

(ПІБ)

НУБІП України

КИЇВ – 2023

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД

Віталій ЛУЦЯК
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ІПІ)

2022 року

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Іванову Олександр Олександровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Управління конкурентною стратегією підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «29» грудня 2022 р. № 1916 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2023.11.10

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Фінансова звітність підприємства, статистичні дані, технологічні карти, постанови, розпорядження, аналітичні звіти

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ
2. ДІЯЛЬНІСТЬ ТА КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ТОВ «СИНТЕНТА» НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ
3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВИБРАНИМ ОБ'ЄКТОМ

Перелік графічного матеріалу (за потреби)

Дата видачі завдання

«30»

грудня

2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

(підпис)

Наталія КОВАЛЕНКО

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Олександр ІВАНОВ

(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Теоретичні положення про конкуренцію як рушійну силу розвитку економіки були започатковані в середині XVIII ст. У процесі розвитку погляди на конкуренцію змінювались, і дослідники сходяться на думці, що це поняття достатньо багатогранне. Більшість економістів під конкуренцією розуміють боротьбу (змагання, суперництво) суб'єктів господарювання ринку за досягнення своїх цілей: кращих, вигідніших умов поставок ресурсів, виробництва і збуту товарів, отримання якомога вищого прибутку. Тобто, з точки зору держави та будь-якого об'єкту господарювання

конкуренція – це дуже важливо, тому що вона є ключовим елементом ринку: немає конкуренції – немає ринкової економіки.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій при впровадженні на підприємстві конкурентної стратегії та управління нею.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- Розглянути класифікації та сутність конкурентних стратегій;
- Дослідити формування конкурентної стратегії підприємства;
- Виявити виклики конкурентної стратегії підприємства;
- Дослідити сучасний стан вітчизняної аграрної галузі;
- Охарактеризувати діяльність ТОВ «Сингента»;
- Проаналізувати конкурентні переваги ТОВ «Сингента»;
- Окреслити шляхи вибору конкурентної стратегії ТОВ «Сингента»;
- Надати рекомендації з впровадження конкурентної стратегії ТОВ «Сингента».

Об'єкт дослідження: конкурентна стратегія підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні питання формування конкурентної стратегії підприємства.

Методи дослідження: в ході дослідження використано методи аналізу,

спостереження, порівняння, а також фінансово-математичні (статистичні) методи розрахунків ефективності компанії.

Наукова новизна одержаних результатів. В роботі визначені сучасні основи формування конкурентної стратегії ТОВ «Сингента», здійснено дослідження діючої практики використання маркетингових комунікацій на підприємстві ТОВ «Сингента», запропоновані нові наукові рішення щодо конкурентної стратегії компанії.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження впроваджуються в ТОВ «Сингента».

Апробація результатів магістерської роботи. Підготовлені тези для написання статті та участі у конференціях.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

КОНКУРЕНЦЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ, ТОВ «СИНГЕНТА», ТОС, LEAN SIX SIGMA, РАЕІ-МЕТОДОЛОГІЯ, КОНТРОЛЬНІ КАРТИ ШУХАРТА, PEST-АНАЛІЗ, GAB-АНАЛІЗ, SPACE-АНАЛІЗ, SWOT-АНАЛІЗ, ANOVA, РЕГРЕСІЙНИЙ АНАЛІЗ, SMART-МЕТОДОЛОГІЯ.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ЗМІСТ

НУБІП України

ВСТУП.....7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ.....9

НУБІП України

1.1. Класифікація та сутність конкурентних стратегій.....9

1.2. Формування конкурентної стратегії підприємства.....13

1.3. Виклики конкурентної стратегії підприємства.....15

РОЗДІЛ 2. ДІЯЛЬНІСТЬ ТА КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ТОВ «СИНГЕНТА» НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ.....18

НУБІП України

2.1. Сучасний стан вітчизняної аграрної галузі.....18

2.2. Діяльність ТОВ «Сингента» та вплив зовнішнього середовища.....22

2.3. Вплив сил на ТОВ «Сингента» та аналіз конкурентних переваг.....29

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВИБРАНИМ ОБ'ЄКТОМ.....55

НУБІП України

3.1. Вибір конкурентної стратегії ТОВ «Сингента».....55

3.2. Оцінка вибору конкурентної стратегії ТОВ «Сингента».....59

ВИСНОВКИ.....68

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....73

ДОДАТКИ.....79

НУБІП України

НУБІП України

ВСТУП

Актуальність теми. Теоретичні положення про конкуренцію як рушійну силу розвитку економіки були започатковані в середині XVIII ст. У процесі розвитку погляди на конкуренцію змінювались, і дослідники сходяться на думці, що це поняття достатньо багатогранне. Більшість економістів під конкуренцією розуміють боротьбу (змагання, суперництво) суб'єктів господарювання ринку за досягнення своїх цілей: кращих, вигідніших умов поставок ресурсів, виробництва і збуту товарів, отримання якомога вищого прибутку. Поняття конкуренції досліджувалося дослідниками-науковцями: М. Портером, Е. Голдраттом, Д. Траутом, В. Чан-Кімом, Д. Чампою, М. Хаммером, І. Ансоффом, Ю. Івановим, В. Пономаренко, О. Пушкарем, Ж. Ламбенем, Ф. Котлером, В. Луцяком, Н. Коваленко. Проте єдиного визначення поняття конкурентної стратегії досі не існує. Це і зумовлює актуальність даної роботи. Тлумачні словники визначають конкуренцію

достатньо спрощено – як змагання на ринку. В Законі України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» конкуренція трактується як змагання підприємців, коли їх самостійні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку та стимулюють виробництво товарів, яких потребує споживач.

Отже, конкуренція – це ключовий елемент ринку: немає конкуренції – немає ринкової економіки.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад, вивчення та вдосконалення складових чинників конкурентної стратегії підприємства та управління ними.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- Розглянути класифікації та сутність конкурентних стратегій;
- Дослідити формування конкурентної стратегії підприємства;
- Виявити виклики конкурентної стратегії підприємства;
- Дослідити сучасний стан вітчизняної аграрної галузі;

- Охарактеризувати діяльність ТОВ «Сингента»;
- Проаналізувати конкурентні переваги ТОВ «Сингента»;
- Окреслити шляхи вибору конкурентної стратегії ТОВ «Сингента»;
- Надати рекомендації з впровадження конкурентної стратегії ТОВ «Сингента».

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентною стратегією підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління конкурентною стратегією підприємства.

Інформаційна база дослідження (нормативно-правові акти України, дані Державної служби статистики України, матеріали міжнародних організацій, державних установ, матеріали наукових, періодичних видань та інтернет-ресурсів, агропромислових компаній, особисті дослідження та досвід автора тощо).

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентною стратегією підприємства.

Апробація результатів дослідження. Підготовлені тези для написання статті та участі у конференціях.

Структура магістерської роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Вона містить 87 сторінок тексту, _ рисунків, _ таблиць, _ додатків, _ джерел.

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

1.1. Класифікація та сутність конкурентних стратегій

Конкурентна стратегія – це інструмент для формування конкурентоспроможності підприємства. Її мета є пошук найшвидшого рішення проблеми щодо досягнення запланованих цілей в умовах внутрішнього та зовнішнього середовища.

М. Портер вважає: «Суть формулювання конкурентної стратегії — зіставлення компанії та її оточення. Хоча відповідне оточення — доволі широке поняття і охоплює економічні та суспільні фактори, ключовим аспектом зовнішнього середовища фірми є галузь чи галузі, де вона конкурує. Сили поза галузевим середовищем вважаються вагомими здебільшого для порівняння: ключ до розуміння своїх конкурентних переваг можна знайти саме шляхом оцінювання здатності різних гравців на ринку взаємодіяти з цими силами». Стратегія, за Портером, полягає у пошуку та розробці індивідуального, неповторного способу конкурентної боротьби. Це, як він вважає, дозволить компанії побудувати діяльність свого цінового (виробничого) ланцюжка індивідуальним, неповторним чином. Стратегія – це вироблення неповторного виду цінності (товару та/або послуги), а не виробництво того ж товару просто краще, ніж конкуренти. Професор Портер дослідив та відкрив, що конкуренція виходить далеко за межі відносин між діючими гравцями на ринку, і щоб вижити в конкурентній боротьбі, потрібно оцінювати не лише себе та своїх суперників. Він виділяє п'ять базових ринкових сил: внутрішньогалузева конкуренція, загроза з боку потенційних конкурентів, наявність продуктів-замінників, ринкова сила постачальників та споживачів.

Доктор Еліяху Голдратт є фізиком і він звернув увагу на цікавий факт: як би не намагалися співробітники, компанія не може виробити продукції більше, ніж виробляє найвужча ділянка або верстат. Закон фізики говорить, що сила потоку

визначається пропускну здатністю найвужчого місця. Таким чином щоб збільшити продуктивність усієї компанії, треба знайти слабку ланку, вирішити як максимально використовувати її, узгодити ренту процесів з обмеженням, розширити її пропуску здатність та уникати інерції. У цьому полягає теорія обмежень (ТОС) Голдратта.

Стратегія позиціонування Джека Траута означає, що бренд повинен означати типовий товар. Це допоможе покупцю використовувати будь-яку назву. Наприклад, на упаковці з батарейками «Duracell» не має назви «лужні батареї» – тільки назва «Duracell», тому що вона і означає лужні батареї. Таким чином Траут пояснює цю стратегію. Основна ідея полягає в роботі з свідомістю споживачів. Недостатньо просто виготовити продукцію – так роблять усі. Головним завданням є проникнення в свідомість споживачів. Багато компаній не розуміють різниці між створенням продукту, який створений на виробництві та бренду, який створюється в свідомості. Успіх на ринку залежить від бренду, а не просто продукту. Сьогодні, в час сильної конкуренції, створення власного потужного бренду постає важливим завданням.

Автор концепції голубого океану професор В. Чан Кім пропонує сприймати ринковий всесвіт як два океани – червоний і блакитний. Червоний – відображає відомі галузі, де межі їх визначені та правила ведення бізнесу всім також відомі. У міру посилення конкуренції на цьому ринку перспективи зростання та отримання прибутку у компанії стають дедалі розмитими. Новизна зникає швидко та перетворюється на товари масового споживання. Конкуренція зростає та змінює колір бізнес-океану з червоного до криваво-червоного. На відміну від попереднього океану, блакитний – це поки-що незаймані ділянки ринку, які дають можливість необмеженого зростання та високих прибутків. Блакитний океан – це ще не існуючі галузі, продукти/сервіси, де конкуренція нікому не загрожує через те, що правила гри ще невідомі – їх тільки потрібно сформулювати. Саме у голубому океані достатньо можливостей для розвитку компанії, збільшення прибутку та швидких

темтів зростання. Чан Кім наголошує на тому, що навіть на найбільш досліджених ринках можна уникнути конкуренції, знаходити нові ніші та впроваджувати нові стратегії швидко та з оптимальними витратами. Запропонована стратегія має дуже відчутні переваги: з більш ніж сотні досліджених ним компаній тільки кожна сьома йшла шляхом дослідження блакитного океану, але при цьому сумарний прибуток цієї меншості в півтора рази перевищив сумарний прибуток більшості, яка вибрала традиційний підхід до розробки стратегії.

Суть стратегії реінжинірингу полягає у тому, щоб почати спочатку. На думку авторів цієї стратегії Джеймса Чампи та Майкла Хаммера це означає відмову від стандартів, які склалися і пошук відповіді на питання: «Якби я заново створював цю компанію сьогодні, враховуючи мої нинішні знання та сучасні технології, якою б вона стала?» Фраза одного з авторів «Автоматизація безладдя призводить до автоматизованого безладдя» призвела до започаткування реінжинірингу.

Впровадження нових технологій само собою не ефективно без переосмислення та перебудови бізнес-процесів суб'єкта господарювання. Автори вважають, що ефективність компаній знижується через те, що вони не гнучкі та не можуть вчасно пристосуватись до ринкового світу, який швидко змінюється.

Стратегія ощадливого виробництва (lean production), яка була розроблена в Японії більше 60-ти років назад та включає в себе набір інструментів для усунення втрат. Відомий лідер, послідовник ідеолога виробничої системи компанії «Тойота» та засновника lean production Таїті Оно, Дон Телпінг говорить: «Найважливіше, що потрібно запам'ятати про ощадливе виробництво – це те, що ця управлінська технологія довела свою ефективність у всіх сферах бізнесу». Алгоритм цієї концепції розробляли Джеймс Вумек, Майкл Вейдер, Сієо Сінга, Джефрі Лайкер, Денніс Хоббс. Стратегія ощадливого виробництва успішно розвивається практично в усьому світі. Головне завдання цієї методології – збільшувати випуск готової продукції/послуг через виявлення та усунення будь-якої діяльності, яка не додає цінності для споживача. Роками пізніше, у 1979 році, в компанії Моторола

народилася концепція шести сигм (Six Sigma) з фрази Арт Сандри: «Реальна проблема компанії полягає в тому, що якість нашої продукції погана!». В той час Моторола говорила про якість товару, однак сьогодні чітко зрозуміло, що потрібно вдосконалювати якість будь-якого бізнес-процесу, а не тільки процесу виробництва. Згодом ці дві методології об'єдналися в одну – Lean Six Sigma, основною метою якої є задоволення потреб споживачів.

Ще один варіант стратегії – це концепція життєвих циклів компанії Іцхака Адізеса та методологія PAEI. Адізес вважає, що будь-яка організація має власний життєвий цикл. Вона народжується, розвивається, старіє та вмирає. На кожній фазі свого життєвого циклу і при переході від однієї фази до іншої в компанії виникають певні труднощі або проблеми, з якими вона повинна вміти справлятися. Компанія також повинна навчитися уникати аномальних проблем. В своїй стратегії автор розповідає, як вчасно розглянути ознаки старіння організації та не дати їй занепасти і померти. Інша його ж методологія PAEI описує чотири стилі управління, а саме:

- стиль виробника – орієнтація на конкретний результат (P);
- стиль адміністратора – орієнтація на створення та дотримання чітких нормативів та правил (A);
- стиль підприємця – орієнтація на перетворення (E);
- стиль інтегратора – орієнтація на згуртування колективу (I)

Одній людині не під силу виконувати чотири ролі разом. Тому Адізес вважає, що необхідно створити команду, учасники якої мають різні стилі управління та компенсують слабкі сторони один одного. В цій команді обов'язково має бути лідер, завдання якого – збалансувати стилі та не допускати домінування одного зі стилів. І тоді, згідно з гіпотезою цієї концепції, криза компанії не загрожує.

Вище було розглянуто тільки декілька основних бізнес-стратегій, та існує ще багато різних стратегій інших дослідників-науковців, які не розглянуті в цій роботі. і вони можуть бути дуже різними за своїм призначенням.

Незалежно від обраної стратегії, можна сказати, що стратегія компанії – це комплексний план управління, який повинен зміцнити становище компанії на ринку та забезпечити координацію зусиль, залучення та задоволення споживачів, успішну конкуренцію та досягнення глобальних цілей. Процес формування стратегії ґрунтується на ретельному вивченні всіх можливих напрямів розвитку та діяльності та полягає у виборі загального напрямку, ринків, що освоюються, потреб, методів конкуренції, залучених ресурсів і моделей бізнесу. Стратегія означає вибір компанією шляхів розвитку, ринків, методів конкуренції та ведення бізнесу.

1.2. Формування конкурентної стратегії підприємства

Діяльність будь-якого підприємства відбувається в інформаційному просторі. Теорії про простір вплинули на наше уявлення про нього, але кожна з цих теорій будується на певному світогляді, який утворюється на основі недоведених попередніх передумов. Наприклад, матеріалізм заснований на твердженні, що матерія є первісною, а свідомість є другорядною. Однак ідеалізм стверджує протилежне. Жодне з тверджень не доведене, проте на їх основі будуються моделі світу та кожна з них має своїх прихильників. Концепції філософії, науки та релігії пояснюють світ та простір по-своєму і вони праві та не праві. Як сказав Генрі Форд: «Якщо ви думаєте, що ви праві – так і є, якщо ви думаєте, що ви не праві – так і є». Вибір за вами. Ми не можемо абсолютно точно описати істину, тому що для інтерпретації будь-яких явищ користуємось відносними поняттями. Це стосується і будь-якої стратегії управління.

Економічно ефективне управління підприємством у конкурентному середовищі вимагає певних знань, навичок та компетенцій. Для цього необхідно зрозуміти визначення конкурентного середовища, конкурентоздатності та конкурентностійкості та пояснити їх актуальність в житті компаній. Теоретичні положення про конкуренцію як рушійну силу розвитку економіки були

започатковані в середині XVIII ст. У процесі розвитку погляди на конкуренцію змінювались, і дослідники сходяться на думці, що це поняття достатньо багатогранне. Більшість економістів під конкуренцією розуміють боротьбу (змагання, суперництво) суб'єктів господарювання ринку за досягнення своїх цілей: кращих, вигідніших умов поставок ресурсів, виробництва і збуту товарів, отримання якомога вищого прибутку. Глумачні словники визначають конкуренцію достатньо спрощено – як змагання на ринку. В Законі України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» (лютий 1992 р.) конкуренція трактується як змагання підприємців, коли їх самостійні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво товарів, яких потребує споживач. Отже, конкуренція – це ключовий елемент ринку; немає конкуренції – немає ринкової економіки.

Будь-яке підприємство знаходиться в конкурентному середовищі тієї галузі, де воно функціонує. Підприємство повинно правильно оцінити своїх конкурентів та їх інтереси, галузь (або галузі), в якій воно функціонує, щоб сформуванати найбільш ефективні конкурентні стратегії, які б забезпечували його високу конкурентоздатність та конкурентностійкість. Сьогодні ми маємо безліч інструментів, які повинні допомагати аналізувати та оцінювати дані, а це, в свою чергу, має допомогти нам створити найкращу конкурентну стратегію.

На підставі аналізу наявних наукових напрацювань, які пропонують різні стратегії, можна зробити висновок про відсутність єдиного концептуального підходу з визначення конкурентної стратегії. Через велику варіативність різних теорій важливим етапом дослідження процесу формування конкурентної стратегії є детальний аналіз чинників, які дають можливість якісно та кількісно оцінити доцільність вибору можливих варіантів.

1.3. Вислики конкурентної стратегії підприємства

Для того щоб створити найкращу конкурентну стратегію, необхідно знайти відповідь на питання, що саме є метою компанії. Для багатьох це дуже знайоме та звичне запитання, але якщо поцікавитися думками різних людей, то отримаємо різні відповіді. Широко розповсюджене твердження, що прибуток є метою компанії. Однак нам відомо, що одні компанії успішні, а інші – ні. Одні компанії отримують прибуток, інші – збитки. Будь-який суб'єкт господарювання складається з людей, процесів та інструментів. Люди, в свою чергу, розподіляються ієрархічно, наприклад як вказано на рис. 1.1.

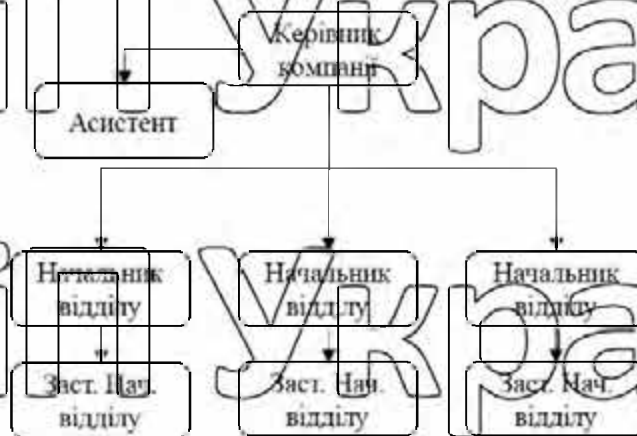


Рис. 1.1. Типова оргструктура.

Джерело: розробка автора.

Логічно зробити висновок, що прибуток – це те, що потрібно власнику та керівництву компанії, але працівники зазвичай думать інакше. Більшість опитаних працівників не знають, що таке прибуток і яким чином вони до нього відносяться. Особливо гостро ця проблема стоїть в Україні, де програми участі працівників у розподілі прибутку не отримали широкого поширення. Значить, прибуток не може бути єдиною ціллю для всіх, але його можна вважати голосом

бізнесу. Тож необхідно також визначити умови, які зможуть задовольнити тих, хто створює цінність. Для цього звернемося до методології Lean Six Sigma та теорії обмежень (ТОС). Бізнесу необхідно чути та реагувати на голос клієнта як

представника ринку з метою задовольнити його потреби та очікування. За голосом клієнта слідує голос процесу, який пов'язаний з голосом клієнта та повинен бути

стабільним та спроможним, щоб виконати завдання клієнта. Також необхідно забезпечити працівникам впевненість у майбутньому та стійке задоволення середовищем. Отже, ціль та необхідні умови визначені. Наступним кроком

необхідно перевірити створену стратегію. Потрібно переконатись, що це дійсно

дасть можливість компанії сформувавши найкращу конкурентну стратегію та отримати стійку конкурентну перевагу.

Проблема полягає в тому, що між усіма голосами має бути баланс, оскільки вони часто конфліктуватимуть. Клієнту може знадобитися ідеальний високоякісний

продукт. Процес говорить, що компанія не в змозі це зробити. Працівники кажуть, що керівництво компанії повинно платити їм більше за ці навички. Бізнес говорить про те, що без прибутку компанія може стати не конкурентною та збанкрутувати.

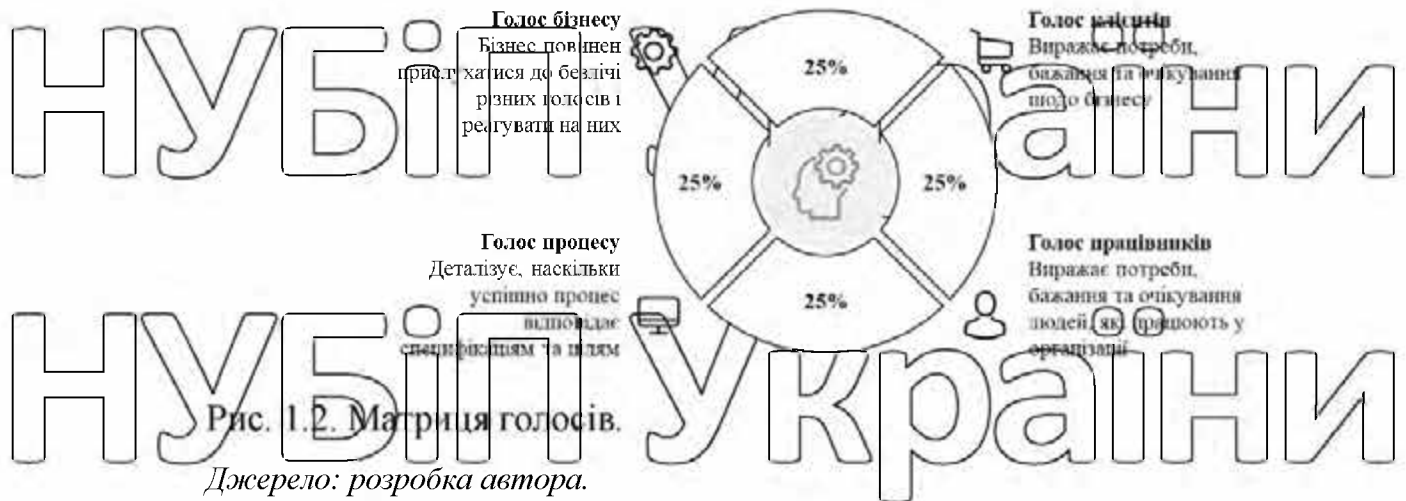
Згідно з вищезгаданою методологією першими визначаються потреби та очікування бізнесу (голос бізнесу). Після того як це буде зрозуміло, необхідно детально

ознайомитись із основними процесами (голос процесу) та працівниками (голос працівників), які підтримують бажані результати (голос клієнтів). Це часто буде джерелом будь-якої діяльності із вдосконалення процесу та командних зусиль. У

певний момент в організації виникає накладання декількох голосів, і вони,

ймовірно, конфліктуватимуть. Саме в цей момент виникає обмеження системи, яке необхідно усунути для того, щоб її збалансувати.

Таким чином, найкраща стратегія не повинна протирічити жодному з визначених голосів, як вказано на рис. 1.2.



Це ознака цілісності, за якою стоять цінності, які заборонено порушувати,

тому що вони утворюють міцний фундамент всієї системи. Якщо стратегія прогирічить будь-якому з голосів, ми повинні шукати далі. Також стратегію не можна будувати на основі прогнозу ринку, тому що ринок завжди волатильний.

Компанії постійно намагаються прогнозувати продажі, але варіативність таких прогнозів дуже велика. Цьому є безліч підтверджень, інакше не було б створено стільки різних підходів для «точного та ще точнішого» прогнозу продажів.

Зважаючи на викладене вище потрібно розробити конкурентну перевагу саме для нашої компанії на основі наших сильних сторін та особливостей, потім – сегментувати ринок та встановити цю конкурентну перевагу в багатьох його сегментах. При цьому необхідно бути обережним, щоб слідом за сегментацією ринку не почати сегментувати ресурси. Замість сегментації ресурсів потрібно зробити їх гнучкими, щоб будь-хто міг обслуговувати декілька ринків.

Зрештою, навіть при домінантній конкурентній перевазі, не потрібно монополізувати весь сегмент ринку. Натомість варто постійно покращувати сегменти, вірогідність одночасного падіння яких, на думку компанії, майже неможлива.

Отож, враховуючи всі чинники та ринкові економічні процеси, отримаємо конкурентну стратегією підприємства, яка ґрунтується на цінностях, та можливість гнучкого управління нею.

РОЗДІЛ 2. ДІЯЛЬНІСТЬ ТА КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ТОВ «СИНГЕНТА» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

2.1. Аналіз вітчизняної аграрної галузі

Сьогодні ринкова економіка дуже не стабільна. Все більше загострюються питання конкурентоспроможності підприємств. Продовольча проблема світу привертає все більше уваги до розвитку аграрних підприємств. Невідомо, чи всі усвідомлюють, наскільки світ був близький до серйозної продовольчої кризи ще до війни, проте вона ще більше погіршує ситуацію. Близько 25% світової пшениці надходить з України та росії, близько 50% соняшнику – з України, близько 40% калійних добрив – з росії та білорусі. До постійного зростання цін не можуть легко пристосуватися багато країн або гуманітарних організацій. Часто можна прочитати та почути про те, що росія постачає нафту та газ і Захід залежить від цього. Живлення є важливим для багатьох процесів, але його можна вимкнути на деякий час, а потім знову ввімкнути. Якщо ж пропустити сезон у сільському господарстві, то його неможливо повернути. Високі ціни на хліб стали причиною Арабської весни 2010 року. Навіть зараз існує великий ризик політичних заворушень. Багато говорять про зміну клімату, підвищення температури та викиди вуглекислого газу. Це все дуже важливо, проте зараз безпека поставок сільськогосподарської продукції є не менш, а може й більш важливим питанням для світу, яке необхідно вирішити терміново. Компанії, уряди та неурядові організації повинні об'єднатися та працювати разом, наприклад, над регулюванням у галузі насінництва та засобів захисту рослин. Наприклад, під час коронакризи були адаптовані та спрощені процеси надання дозволів на використання ліків, інакше вакцину довелося б чекати більше десяти років. Незважаючи на величезні ризики в постачанні, виробництві та збуті, вся галузь вирішила залишитися в Україні з гуманітарних міркувань.

Аграрний сектор є важливою стратегічною галуззю національної економіки,

що забезпечує продовольчу безпеку і нашої держави, і світу. Ця галузь також допомагає отримати значній частині населення робочі місця. Сільське господарство України приваблює інвестиційними можливостями. Уряд України заохочує інвесторів до здійснення інвестицій в агробізнес в Україні.

Як зазначив Роман Лещенко, Міністр аграрної політики та продовольства України, «Нині наша держава переживає знакові історичні події. Ми запустили масштабну роботу з трансформації всього агросектору, в основі якої стоїть земельна реформа. Ми кардинально змінюємо земельні відносини в Україні для всіх учасників, і для іноземних інвесторів зокрема. Відтепер іноземна компанія, яка

реалізує інвестиційний проєкт на українській землі, матиме право на оперативне отримання земельної ділянки державної або комунальної власності для реалізації свого проєкту у спрощеному порядку. МінАгро налаштоване на конструктивний діалог з інвесторами та готове всебічно сприяти тим із них, які вирішать стати

частиною агробізнесу в нашій країні». Генеральний директор Асоціації «Український клуб аграрного бізнесу» Роман Єластевон говорить: «Відкриття ринку сільськогосподарських земель в цьому році стане найпотужнішим рушієм сільського господарства в Україні. Передусім, в умовах обмеженого ринку землі ми можемо говорити не про очікувані економічні результати, а про верховенство права.

Землевласники нарешті матимуть можливість вільно продавати землю, а землекористувачі, зокрема, агробізнес, зможуть придбати землі, які вони обробляють. Ми маємо за честь долучитися до підготовки посібника «Ведення агробізнесу в Україні: юридичний посібник для іноземних інвесторів» разом з

Міністерством аграрної політики та продовольства України та нашим партнером юридичною фірмою «Василь Кісіль і Партнери».

Дія. Бізнес та уряд країни також підтримує розвиток аграрного бізнесу в Україні. Вони пропонують навчання про започаткування, розвиток та масштабування аграрного бізнесу в Україні, тенденції, аналітику, програми підтримки, вихід на міжнародний ринок.

Контент-маркетингова агенція опублікувала дослідження «Агробізнес України», в якому було розглянуто історію агробізнесу в Україні, внесок індустрії в економіку та позиції України на світових ринках, додану вартість, історію мораторію на продаж землі, наслідки зміни клімату, стан кредитів та інвестицій в агропромисловій індустрії.

Агробізнес в Україні формується з територіальних агропромислових комплексів (АПК), товариств, кооперативів, агропромислових об'єднань, агрохолдингів, власних фермерських господарств. В Україні нараховується декілька сотень АПК. Аграрне виробництво розвивається в основному за рахунок

великих і середніх підприємств. Основна конкурентна боротьба на ринку України ведеться між такими компаніями, як Сингента, Піонер, Байер, Лімагрейн, Ерідон, ЛНЗ, Кернел, МХП, АТК, Авангард, Нібулон, Астарта, Світанок та іншими, які мають, в загальній сукупності, більше 80% частки ринку. Частка на ринку

українського рослинництва невеликих підприємств становить близько 10%. Доля ринку Сингенти з основних культур, як от соняшника, становить 37%, а кукурудзи – 9%.

Функціонування агробізнесу є системою інтеграції сільськогосподарських товаровиробників із партнерами. Це робить можливим забезпечення взаємної

вигоди під час потоку створення цінностей. У ринковій економіці система агробізнесу складається з відносин та зв'язків галузей АПК. Розвиток агробізнесу, удосконалення його галузевої та територіальної структури сприяє більш

раціональному розміщенню виробництва, більш ефективному використанню ресурсів, покращенню продуктивності та забезпеченню продовольчої безпеки країни та світу.

У розвинутих країнах до 30% працездатного населення та стільки ж основного та оборотного капіталу задіяно в агробізнесі. Кінцева продукція найпотужнішого АПК, який сформовано в США, складає 12% від ВВП.

Ця інформація говорить про те, що Україна має величезний потенціал для

розвитку агробізнесу. Площа сільськогосподарських земель України є найбільшою в Європі та становить 41,5 млн га (близько 70% території), 32,5 млн га з яких використовуються для вирощування сільськогосподарських культур. Сприяння

розвитку агробізнесу надає відносна близькість основних ринків збуту, транспортна інфраструктура (залізниці, автошляхи, порти), зростання світового попиту на

продовольні продукти, альтернативну енергетику та доступність достатньо дешевих трудових ресурсів. Рослиництво є основним напрямком розвитку в українському агробізнесі. Україна успішно конкурує на міжнародних ринках за

експортом соняшникової олії, кукурудзи та пшениці. Зерно експортується до

Бахрейну, Бельгії, Білорусі, В'єтнаму, Великої Британії, Венесуели, Естонії, Єгипту, Ємену, Ізраїлю, Індії, Ірландії, Іспанії, Італії, Італії, Китаю, Кувейту, Литви, Лівану, Непалу, Нідерландів, ОАЕ, Палестини, Панами, Польщі, Саудівської Аравії, Сенегалу, Суринаму, США, Таїланду, Туреччини, Франції, Швейцарії, Швеції, Кореї, Ізраїлю, Китаю, Туреччини, Ірану, Тунісу та ін.

У 2021 році виробництво зерна досягло майже 85 млн тонн, тому він вважається найпродуктивнішим за всю історію агробізнесу в Україні, починаючи з 1991 року. У 90-х роках ХХ століття спостерігався занепад аграрного виробництва.

На початку 2000-х років відбулося його поступове відновлення. Сьогодні сільське

господарство можна назвати індустріальним аграрним виробництвом, яке має на меті збільшення продуктивності. АПК – це важливий сектор вітчизняної національної економіки. Він об'єднує різні види економічної діяльності щодо

виробництва сільськогосподарської продукції, харчових продуктів, сервісу та

доставки цих товарів та послуг до кінцевого споживача. У 2021 році ця галузь сформувала більше 10% доданої вартості, більше 9% ВВП, забезпечивши робочими місцями близько 18% працездатного населення.

Згідно з даними Державної служби статистики рівень розвитку АПК 2021 року в порівнянні до 2020 року можна побачити у додатку А.1.

На основі даних таблиці можна побачити, що всі показники зросли. Проте,

треба розуміти, що ці цифри відображають результат (наслідок) і, щоб зробити правильний висновок рівня розвитку в 2021 році, необхідно перевірити вхідні фактори (причини). На рівень розвитку могли вплинути такі чинники як: кліматичний фактор, капітальні інвестиції, зміни в бізнес-процесах, впровадження нових технологій тощо.

Причиною великого зростання виробництва продукції та високої продуктивності сільськогосподарських культур в різних регіонах у 2021 році були кліматичні умови та інвестиції. В певних регіонах середня врожайність зернових та зернобобових культур зросла до рівня продуктивності країн, які є провідними світовими лідерами. Тому, по інших культурах теж спостерігаємо значне зростання продуктивності. Все це є результатом ефективної взаємодії науки та зміни загальної парадигми розвитку агробізнесу, що сприяє трансформації від екстенсивної моделі до інтенсивної.

Рівень продуктивності згідно з даними Державної служби статистики розглянемо у додатку А.2.

Таким чином ваговою складовою будь-якого АПК буде наявність стійкої конкурентної стратегії з метою отримати конкуренту перевагу в конкурентному середовищі. Позитивних результатів реалізації цієї стратегії можна досягти шляхом використання можливостей, постійним вдосконаленням, вирішенням проблем. Для формування та реалізації цієї стратегії потрібно здійснити комплекс заходів щодо впровадження та вдосконалення системи управління аграрним підприємством.

2.2. Діяльність ТОВ «Сингента» та вплив зовнішнього середовища

ТОВ «Сингента» є невід'ємною частиною міжнародної компанії Syngenta Group. Створення Syngenta Group 18 червня 2020 року ознаменувало появу нового лідера в галузі сільськогосподарських технологій та інновацій. Syngenta Group об'єднує найсильніші сторони чотирьох бізнес-підрозділів Syngenta Crop

Protection, Syngenta Seeds, ADAMA та Syngenta Group China – під одним парасольковим брендом та налічує 57 000 співробітників з більш ніж 100 країн світу (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Структура бізнес-одниць групи Сингента.

Джерело: матеріали підприємства.

Група компаній Syngenta прагне працювати за найвищими стандартами етики та доброчесності. Групу компаній Syngenta очолює Рада директорів (*Board of Directors*), керує Глобальна команда лідерів (*Global Leadership Team*), а наглядає за нею Наглядова рада (*Board of Supervisors*). З точки зору операційної оргструктури компанію очолює Головний виконавчий директор (*Chief Executive Officer*), що відображено на рис. 2.2.



Рис. 2.2 Операційна оргструктура групи Сингента.

Джерело: матеріали підприємства.

Що стосується українського відділення ТОВ Сингента, основні напрямки діяльності були наведені у попередньому розділі. А сама оргструктура, окрім функціонального фокусу по напрямках бізнесу і видам комерційної діяльності, має чіткі ознаки географічної (в рамках України) структури. А більшість операційних і сервісних функцій (Фінанси, IT, HR) є частиною регіонального (EAME) підпорядкування, що є по своїй суті структурою матричного типу (рис. 2.3).

НУБІП України

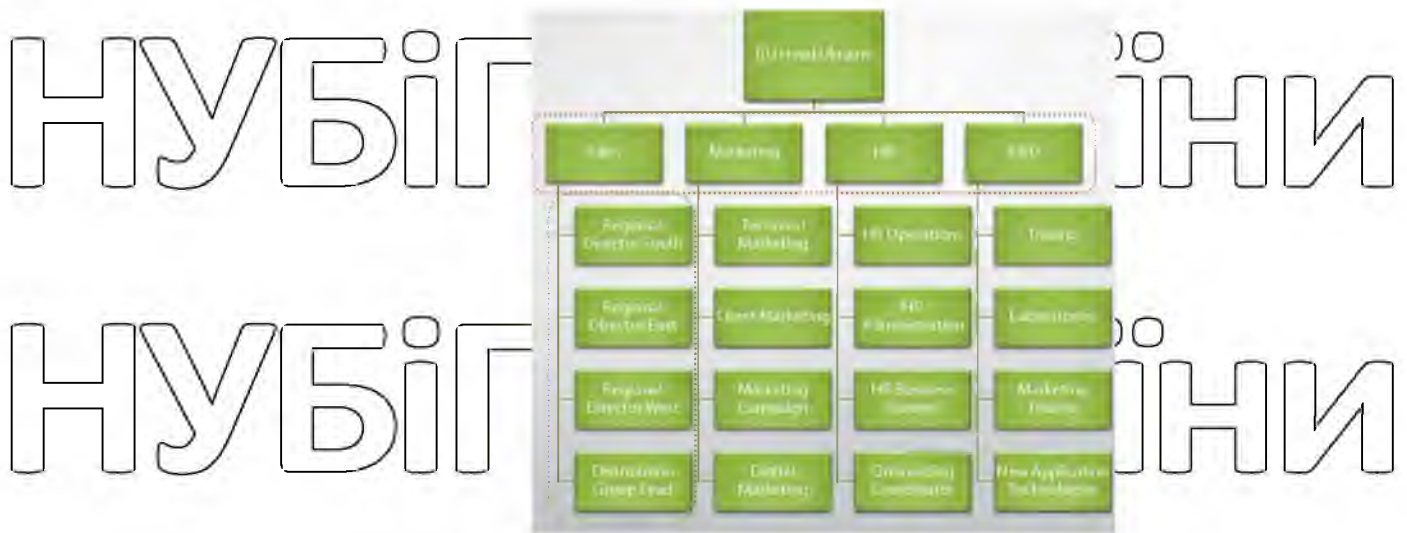


Рис. 2.3 Структура матричного типу Сингента.

Джерело: матеріали підприємства.

Таким чином можна зробити наступні висновки щодо загальної характеристики організаційної структури. Відповідно до теорії Саймона Маджаро, усе організаційне різноманіття підприємств, зайнятих у сфері зовнішньоекономічної діяльності можливо звести до трьох основних організаційно-управлінських макроструктур: *макроспіраміда, парасолька, інтергломерат*.

Аналізуючи структуру міжнародної компанії Syngenta Group, ми бачимо, що ця компанія є по суті глобально орієнтованою багатонаціональною корпорацією. І в даному випадку ми бачимо комбінацію всіх вищезгаданих макроструктур.

З точки зору глобальної організаційної структури Syngenta Group також являє приклад компанії, яка використовує всі п'ять найпоширеніших типів глобальної організаційної структури: *глобальна продуктова структура, глобальна географічна структура, глобальна функціональна структура, глобальна структура з орієнтацією на споживача й глобальна матрична структура*.

Через те, що ТОВ «Сингента» є невід'ємною частиною багатонаціональної корпорації Syngenta Group, при формуванні цінової політики підприємство керується наступними основними принципами:

- Глобальний підхід: цінова політика повинна бути вирішена на рівні всієї корпорації, а не на основі окремих ринків.

- Забезпечення конкурентоспроможності: ціни повинні бути такі, щоб вони дозволяли корпорації конкурувати на місцевих ринках з іншими гравцями;

- Адаптація до місцевих умов: цінова політика повинна бути адаптована до місцевих умов, включаючи рівень доходів населення, конкуренцію, законодавство тощо;

- Орієнтація на місцеву валюту: ціни повинні бути встановлені в місцевій валюті, щоб уникнути валютних ризиків;

- Збалансованість між прибутками та ризиками: цінова політика повинна забезпечувати збалансований підхід між отриманням достатніх прибутків та ризиком втрат внаслідок коливань валютного курсу інших ризиків;

- Контроль за збутом: корпорація має контролювати свої ціни, щоб вони відповідали рівню вимог споживачів та конкуренції на ринку.

Оцінка ефективності цінової політики підприємства має включати наступні кроки: аналіз ринку, дослідження витрат на операційну діяльність та виробництво тощо, аналіз споживачів, моніторинг конкурентів, оцінка реакції на зміни цін та

контроль вартості продукту. Зменшення рівня комерційної прибутковості,

збільшення рівня ризику на довгостроковий період і інші параметри можуть

свідчити про неефективність цінової політики підприємства. Основним показником

ефективності цінової політики є результати діяльності підприємства фінансово-

економічних показників. Детальний аналіз цих показників буде наведено у

відповідному розділі нижче. До 2022 року ТОВ «Сингента» мала сталу тенденцію

зростання рівня прибутковості, що є підтвердженням ефективного підходу до

формування цінової політики. Зважаючи на особливості аграрного бізнесу в Україні

і значні відмінності цієї діяльності на ринках інших країн Азії, Америки і Європи,

основним фокусом для формування ефективної цінової політики для ТОВ

«Сингента» було забезпечення конкурентоспроможності саме на місцевому ринку.

Основними конкурентами на ринку засобів захисту рослин в Україні є представники великих міжнародних компаній Monsanto, Bayer, BASF, DuPont, Corteva.

Підрозділ корпоративних комунікацій у ТОВ «Сингента» має у структурі:

- відділ внутрішніх комунікацій;
- відділ зовнішніх комунікацій;
- відділ зв'язків із громадськістю, державними та недержавними органами.

Підрозділ корпоративних комунікацій відповідає за управління відносинами організації з громадськістю, в тому числі зі ЗМІ, урядовцями та іншими зацікавленими сторонами.

Напрями діяльності підрозділу:

- створення та реалізація комунікаційних стратегій задля підтримки сталого бренду компанії та іміджу у нейтрально-позитивному емоційному полі;
- управління зв'язками зі ЗМІ;
- організація публічних заходів;
- розробка та поширення інформації про діяльність та ініціативи організації.

«Сингента» – провідна світова сільськогосподарська компанія, відома своєю спеціалізацією на продуктах захисту рослин та насінні. Основні культури –

соняшник і кукурудза. Компанія здійснює свою діяльність під впливом факторів зовнішнього середовища, наприклад: політичних, економічних, соціальних, технологічних тощо. З-поміж різних інструментів, які можна застосувати для

аналізу впливу чинників зовнішнього середовища на агропромислове підприємство, доцільно використати PEST-аналіз. Цей інструмент дозволяє

проаналізувати та різноманітні фактори впливу та зрозуміти вагомість кожного.

Для об'єктивного аналізу складемо шкалу вимірювання:

- Важливість фактору здійснюється за шкалою від 0 до 1, де 0 – мінімальний рівень, а 1 – максимальний рівень;

Оцінка фактору на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою шкалою: 0 – відсутність впливу; 1 – слабкий вплив; 2 – помірний вплив; 3 – сильний вплив.

Таким чином, сумарна оцінка вагомості чинника буде розраховуватись за формулою: сумарна оцінка = фактор 1 x оцінка фактору 1 + фактор n x оцінка фактору n + ..., де n – кількість факторів впливу.

Результати аналізу впливу зовнішнього середовища на ТОВ «Сингента» зведемо в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Сингента»

Чинники	Фактор	Важливість фактору	Оцінка фактору	Зважений фактор
1	2	3	4	5
Політичні	Геополітична стабільність	0.3	3	0.9
	Законодавство, яке впливає на діяльність підприємства	0.2	3	0.6
	Система контролю за дотриманням наявних законів	0.2	3	0.6
	Міжнародна торгівля	0.1	2	0.2
	Корупція	0.2	3	0.6
	Сумарна оцінка	1		2.9
Економічні	Розмір ринку	0.3	2	0.6
	Складність ведення бізнесу малими господарствами	0.3	2	0.6
	Темп зростання інфляції	0.2	1	0.2
	Високий рівень податкових ставок	0.1	1	0.1
	Коливання курсу валют	0.1	1	0.1
	Сумарна оцінка	1		1.6
Соціальні	Компетентність спеціалістів у галузі	0.3	3	0.9
	Відношення до природи	0.3	2	0.6
	Соціальні умови життя	0.2	1	0.2
	Рівень культури та освіти	0.2	3	0.6
	Сумарна оцінка	2		3.9
	Технологічні	Патентно-ліцензійний захист технологій	0.1	0
Розробка нових продуктів		0.3	3	0.9
Поява нових технологій (інновації)		0.3	3	0.9
Науково-технічний розвиток		0.3	3	0.9
Сумарна оцінка	1		6.6	

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

На основі табл. 2.1 складаємо допоміжну табл. 2.2, в якій додаємо мінімальні та максимальні сумарні значення. Таблиця 2.2 слугуватиме основою для графічного зображення сумарної оцінки чинників (рис. 2.4) та Парето аналізу сумарної оцінки чинників (рис. 2.5).

Таблиця 2.2

Допоміжна таблиця сумарних оцінок чинників

	Політичні	Економічні	Соціальні	Технологічні
Мінімум	0	0	0	0
Максимум	15	15	12	12
Сумарна оцінка	2.9	1.6	3.9	6.6

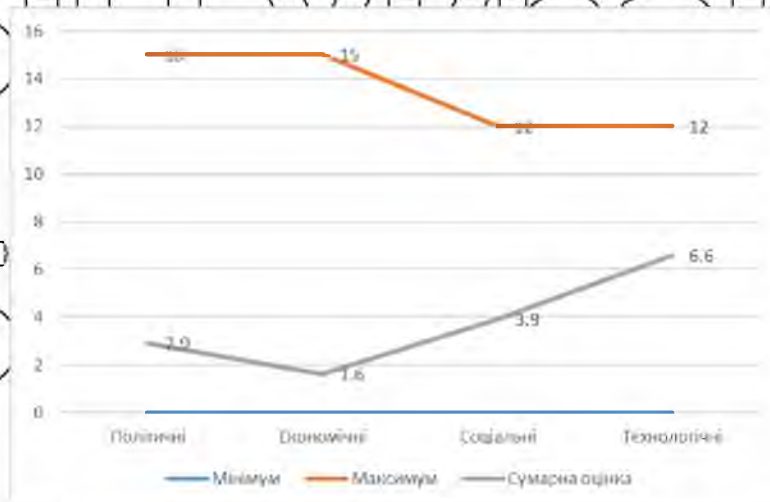


Рис. 2.4 Мінімальна, максимальна та сумарна оцінка чинників.

Джерело/ складено автором на основі табл. 2.2.

Парето аналіз сумарної оцінки вказує на важливість впливу кожного чинника.

Найбільш значний вплив на ТОВ «Сингента» мають технологічні чинники – 6.6, що складає 44%, наступним є соціальні – 3.9, що складає 26%, далі політичні – 2.9, що складає 19.3% і заключним є економічні – 1.6, що складає 10.7%.

Закон Парето є емпіричним правилом і стверджує, що для багатьох явищ 80% наслідків спричинені 20% причин.

У проведеному PEST-аналізі технологічні та соціальні чинники складають 70% явищ, що є близьким до 80%. Разом з тим технологічні, соціальні та політичні чинники складають 89.3% явищ, що є більшим за 80%.

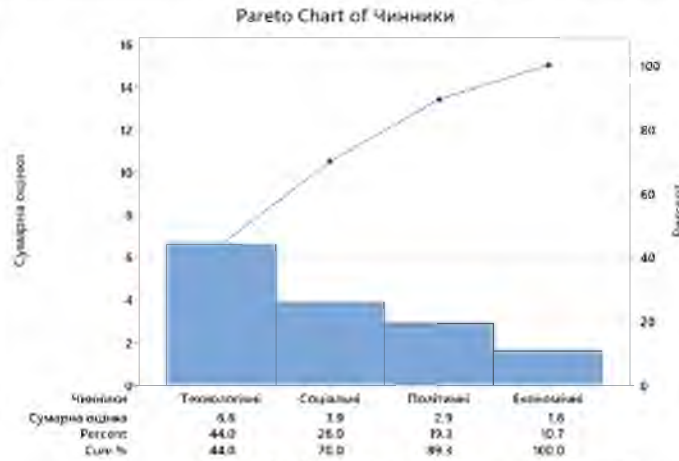


Рис. 2.5 Парето сумарної оцінки чинників ТОВ «Сингента»

Джерело: складено автором на основі табл. 2.2.

Отже, аналіз Парето демонструє, що необхідно брати до уваги технологічні, соціальні та політичні чинники.

2.3. Вплив сил на ТОВ «Сингента» та аналіз конкурентних переваг

Сингента організовує маркетингові дослідження, щоб зрозуміти потреби ринку, тенденції та конкурентне середовище. Вони використовують поєднання якісних та кількісних методів дослідження, включаючи опитування, польові випробування та фокус-групи, щоб отримати уявлення про вподобання та проблеми фермерів.

Система маркетингової інформації, яку використовує компанія для прийняття обґрунтованих рішень складається з поєднання внутрішніх даних, таких як показники продажів та ефективності, та зовнішніх даних, таких як ринкові звіти та галузевий аналіз.

«Сингента» обирає методи маркетингового дослідження, виходячи з конкретних цілей, зосереджуючись на розумінні потреб фермерів, оцінці ефективності своєї продукції та виявленні нових можливостей в аграрному секторі.

Щоб забезпечити репрезентативність, компанія використовує різні методи відбору, враховуючи такі фактори, як географічне розмаїття та розмір цільової аудиторії фермерів. Це можна побачити у табл. 2.3 та 2.4.

Таблиця 2.3
Структура вибірки – соняшник 2021

Регіон	Статистична територія (га)	Коефіцієнт покриття, га	Коефіцієнт покриття, %	Кількість інтерв'ю
Схід	2 471 500	229 583	9	346
Центральний	1 712 500	191 413	11	316
Південь	1 227 800	96 611	8	201
Північ	849 000	111 017	13	154
Захід	245 500	43 531	17	75
Всього	6 506 300	672 155	10	1092

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

«Сингента» планує дослідницьку діяльність відповідно до циклів розробки продуктів, сільськогосподарських сезонів та процесів прийняття стратегічних рішень.

Таблиця 2.4

Структура вибірки – кукурудза 2021

Регіон	Статистична територія (га)	Коефіцієнт покриття, га	Коефіцієнт покриття, %	Кількість інтерв'ю
Схід	1 901 800	293 532	15	370
Центральний	1 623 600	252 184	16	220
Південь	465 800	119 107	26	143
Північ	416 900	51 517	12	147
Захід	168 400	21 766	13	67
Всього	4 576 500	738 105	16	947

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

Компанія активно бере участь у розробці опитування та анкети для отримання зворотного зв'язку від фермерів та інших зацікавлених сторін.

За допомогою маркетингових досліджень «Сингента» оцінює, як фермери сприймають їхню продукцію, обслуговування клієнтів та репутацію бренду.

На основі результатів дослідження, приклад яких можна побачити на рисунках 2.6 та 2.7, розробляє стратегії для розширення асортименту продукції, покращення взаємодії з клієнтами, посилення позиціонування бренду та потенційного виходу на нові ринки для підвищення своєї конкурентоспроможності.

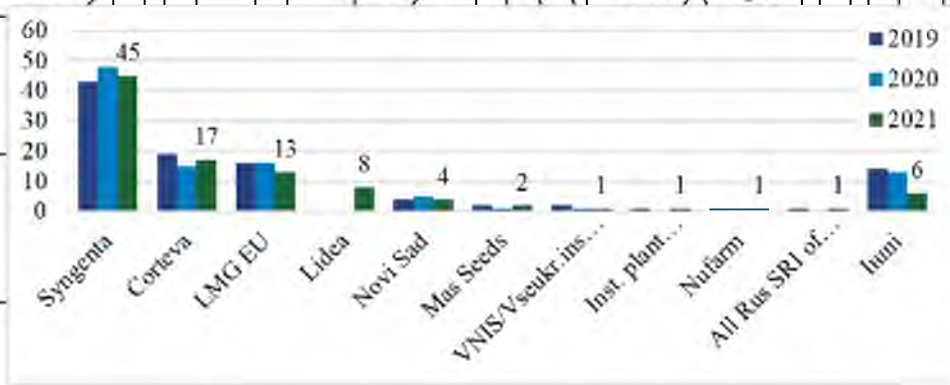


Рис. 2.6 Ринкова частка селекціонерів України – соняшник, %

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Незважаючи на втрати у 2021 році, «Syngenta» залишається лідером, зі значною ринковою часткою.

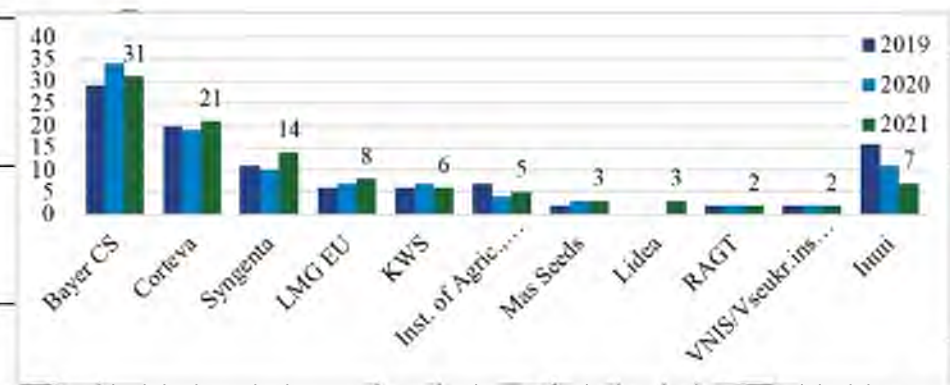


Рис. 2.7 Ринкова частка селекціонерів України – кукурудза, %

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

Незважаючи на втрати, понесені компанією «Bayer» у 2021 році, вона залишається лідером ринку. Однак ці втрати були використані компаніями «Corteva», «Syngenta» та «LMG E».

Зважаючи на ці результати доцільно провести аналіз впливу різних сил, що діють на будь-яке підприємство в умовах ринкової економіки. Теорія М. Портера про конкурентну стратегію говорить про те, що на ринку існує п'ять сил, які визначають можливий рівень прибутку на ринку, а саме: конкурентоспроможності товару компанії, внутрішньогалузевої конкуренції, загрози появи нових гравців, загрози втрати поточних клієнтів і загрози нестабільності постачальників.

Аналіз конкурентоспроможності товару компанії та рівня конкуренції на ринку відображений на рисунку 2.8.

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		1	2	3
Товари-замінники "якість"	здатні забезпечити те ж саме якість за нижчими цінами	існують і займають високу частку на ринку	існують, але тільки у високій частині ринку і їх частка мала	не існують
Підприємств-ривалів		3	2	1
	1 бал	Низький рівень загрози з боку товарів-замінників		
	2 бали	Середній рівень загрози з боку товарів-замінників		
	3 бали	Високий рівень загрози з боку товарів-замінників		

Рис. 2.8 Товари – замітники ТОВ «Сингента».

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

Аналіз сили «товарів-субститутів», що діє на компанію за моделлю М. Портера наведено у таблиці 5. Загроза появи товарів-замінників висока, бо продукція стандартизована та перші здатні забезпечити ту ж саму якість за нижчими цінами. Різниця може проявлятися в якості продукції та ціні на неї, і споживачі готові змінювати одного виробника на іншого, якщо у того знижена ціна.

Аналіз внутрішньогалузевої конкуренції на ринку відображений на рисунку 2.9.

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра	
		1	2
Кількість гравців	Чим більше гравців на ринку, тим вищий рівень конкуренції і тим вище якість продукції	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості ринку (3-10)
Темп росту компанії	Чим вище темп зростання компанії, тим вище рівень постійного покращення продукції	Високий темп зростання компанії	Середній темп зростання компанії
Рівень диверсифікації продукту на ринку	Чим вище диференціація продукту, тим вище стандартизація продукту - тим вище рівень переклепачення споживача між різними компаніями ринку	Компанії пропонують стандартизований товар	Компанії пропонують диференційовані товари
Обмеження підвищення ціни	Чим менше можливостей у підвищенні ціни, тим вище ризик втрати прибутку при постійному зростанні витрат	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості підвищення ціни	Є можливість для підвищення ціни тільки в рамках покриття зростаючих витрат
Підсумковий бал			
4 бали		Найвищий рівень внутрішньогалузевої конкуренції	
5-8 балів		Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції	
9-12 балів		Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції	

Рис. 2.9 Внутрішньогалузева конкуренція ТОВ «Сингента».

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

Аналіз сили «Внутрішньогалузева конкуренція», що діє на компанію за моделлю М. Портера наведено у таблиці 6. Аграрне виробництво розвивається в основному за рахунок великих і середніх підприємств. Ринкова влада конкурентів оцінюється як середня. Основна конкурентна боротьба на ринку України ведеться між такими компаніями, як Сингента, Піонер, Байер, Лімагрейн, Елідон, ЛНЗ, Кернел, МХП, АТК, Авангард, Нібулон, Астарта, Світанок та іншими, які мають, в загальній сукупності, більше 80% частки ринку. Частка на ринку українського рослинництва невеликих підприємств становить близько 10%. Доля ринку Сингенти з основних культур, як от соняшника, становить 37%, а кукурудзи – 9%.

Аналіз загрози появи нових гравців на ринку відображений на рисунку 2.10.

Загроза появи нових гравців, оцінюється як середня через те, що галузь, в якій працює ТОВ «Сингента», значною мірою сконцентрована в руках великих гравців. Нові підприємства майже не з'являються через високі бар'єри входу та високий рівень початкових інвестицій. Також це пов'язано з високими вимогами до якості продукції та сервісу цієї галузі, затратним технологічним оснащенням, налагодженням мережі постачання та збуту, масштабу виробництва. Всі ці чинники створюють значні труднощі для будь-кого, хто має намір зайти в аграрний ринок.

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка за параметром		
		1	2	3
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	Чим більше обсяг виробництва, тим вище вартість матеріалів та обслуговування товару.	1	2	3
Сильні маркі та високі витрати на рекламу	Чим сильніше відчувають себе покупці то, товари марки в галузі, тим складніше новим гравцям вийти на ринок.	1	2	3
Диференціація продукту	Чим вище різноманітність товарів і послуг в галузі, тим складніше новим гравцям вступити на ринок і зайняти вільну нішу.	1	2	3
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Чим вище початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше увійти в галузь новим гравцям.	1	2	3
Доступ до каналів розподілу	Чим складніше вступити до каналів аудиторії на певні сегменти, тим складніше привабити покупців.	1	2	3
Потенціал регулювання входу в галузь	Уряд може лімітувати входи, заборонити ліцензування, обмежити доступ до джерел сировини.	1	2	3
Потенціал регулювання цін	Якщо гравці можуть знизити ціни для збереження частки ринку - це значущий бар'єр для входу нових гравців.	1	2	3
Темп зростання галузі	Чим вище темп зростання галузі, тим швидше нові гравці бажають увійти на ринок.	1	2	3
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		15		
8 балів		Низький рівень загрози входу нових гравців		
9-16 балів		Середній рівень загрози входу нових гравців		
17-24 бали		Високий рівень загрози входу нових гравців		

Рис. 2.10 Загроза появи нових гравців ТОВ «Сингента».

Джерело: складено автором.

Аналіз загрози втрати поточних клієнтів на ринку відображений на рисунку 2.11.

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка за параметром		
		1	2	3
Частка покупців з великим обсягом продажів	Якщо покупці сконцентровані і здійснюють закупівлі у великих масштабах, компанія буде змушена постійно йти їм на поступки.	1	2	3
Схильність до використання товарів-субститутів	Чим нижче унікальність товару компанії, тим вище ймовірність того, що покупець зможе знайти альтернативу і не понести додаткових витрат.	1	2	3
Чутливість до цін	Чим вище чутливість до цін, тим вище ймовірність того, що покупець купить товар за нижчою ціною з конкурентами.	1	2	3
Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку	Незадоволеність якість породжує прихований попит, який може бути задоволений новим гравцем ринку або конкурентом.	1	2	3
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		10		
4 бали		Низький рівень загрози втрати клієнтів		
5-8 балів		Середній рівень загрози втрати клієнтів		
9-12 балів		Високий рівень загрози втрати клієнтів		

Рис. 2.11 Загроза втрати поточних клієнтів в ТОВ «Сингента».

Джерело: складено автором.

Загроза появи втрати поточних клієнтів оцінюється як висока. В основному це відбувається через незадоволеність поточною якістю продукції, додатковими сервісами та ченування менш якісних, але економічних пропозицій.

Аналіз загрози втрати нестабільності постачальників на ринку відображений на рисунку 2.12.

Параметр впливу	Критеріум	Оцінка ризику	
		2	1
Клієнтська лояльність	Чим менше постачальників, тим вище ймовірність несбуження потреби клієнта	Невпевненість постачальників щодо можливості	Паралельний пошук постачальників
Сблизженість ресурсів постачальників	Чим вище обмеженість обсягів ресурсів постачальників, тим вище ймовірність	обмеженість в обсягах	несблизженість в обсягах
Витрати в разі зміни постачальника	Чим вище витрати переходу, тим вище загроза високої лояльності клієнта	висока	низька
Пріоритетність формування для постачальника	Чим вище пріоритетність газури для постачальника, тим менше уваги і зусиль він в не вкладатиме, тим вище ризик неадекватності	низька пріоритетність газури для постачальника	висока пріоритетність газури для постачальника
СУМАРНИЙ БАЛ		5	
		Понадній рівень впливу постачальників	
		Середній рівень впливу постачальників	
		Нижчий рівень впливу постачальників	

Рис. 2.12 Загроза нестабільності постачальників ТОВ «Сингента».

Джерело: складено автором.

Загроза нестабільності постачальників оцінюється як середня, проте це не ведеться власним виробництвом батьківських форм наєіння та пріоритетністю постачання продукції в Україну.

Сумарні результати аналізу впливу п'яти сил на компанію за моделлю М. Портера відображено на рисунку 2.13.

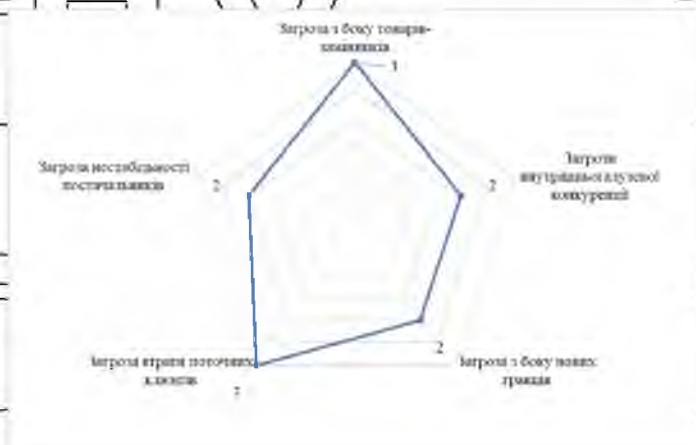


Рис. 2.13 Сумарні результати аналізу впливу п'яти сил на компанію ТОВ «Сингента»

Джерело: складено автором.

Отже, за допомогою аналізу п'яти сил виявлено, що основні сили та загрози, які впливають на Сингенту це покупці та товари-замінники. Покупці, оскільки це в основному ключові великі клієнти. Товари-замінники, оскільки на ринку достатньо схожої продукції з тими ж властивостями, проте з меншою ціною. Також є загрози нестабільності постачальників через збої в процесах ланцюгів постачання, що спричинені війною в країні. Конкуренція в галузі велика і більшість підприємств має чітко виражену стратегію, проте вони не такі ефективні, як очікувалося. Через високі бар'єри входу в ринок, ймовірність появи нових конкурентів на ринку досить низька.

Для визначення коригувальних дій для кожної загрози скористаємося GAP-аналізом (аналізом прогалин або потреб), що дозволяє визначити, чи виконуються бізнес-завдання/цілі та які кроки слід зробити в разі їх невиконання. Результат аналізу відображено на рисунках 2.14 та 2.15.



Рис. 2.14 GAP-аналіз ТОВ «Сингент».

Джерело: складено автором.

ЗАДАВАННЯ/МЕТА	ТЕПЕРІШНІЙ СТАН	БАЖАННИЙ СТАН	GAP ІНДЕНА ЧЕНО?	КОРИГУВАЛЬНІ ДІЇ	ПРІОРИТЕТ
Зниження або усунення загрози з боку товарів-замінників	Компанія не володіє унікальною продукцією на ринку, великі частки займає її висока частка на ринку	Створити та зберегти унікальну продукцію на ринку	Так	Необхідно створити унікальний товар, здійснити безперервне поліпшення. Створити постійну програму нових продуктів, нових послуг та процесів. Управління інноваціями, проведення досліджень та розробок нових продуктів та/або послуг, підвищення якості обслуговування клієнтів, запровадження нових функцій та/або можливостей.	Високий
Зниження або усунення загрози внутрішньої конкуренції	Ринок компанії є високо конкурентним і перенасиченим. Високий темп росту ринку. Довір на ринку стандартів якості за ключовими властивостями, але відзначається по додаткових перевагах. Існує можливість до підвищення цін та покриття зростаючих витрат і підвищення прибутку.	Невелика кількість компаній (3-5). Утримати конкурентні переваги та підвищити якість продукції.	Так	Створити новітні технології, розвинути ринок, довести унікальну функцію або ефект.	Середній
Зниження або усунення загрози з боку нових гравців	Середній ризик входу нових гравців. Нові підприємства майже не з'являються через високі бар'єри входу та високий рівень початкових інвестицій.		Не	Для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій конкурентів і появи нових гравців.	Середній
Зниження або усунення загрози втрати поточних клієнтів	Диференціальні переваги та/або ризики існують, але недостатньо високі. Концентрація на клієнтах, які мають високу лояльність до продукції та додаткових сервісів.	Споживачі задоволені продукцією, яка надається, і додатковими сервісами.	Так	Диференціювати по рівню якості. Забезпечити якість цілої конкуренції на ринку. Впровадити різні пропозиції та нових клієнтів і для споживачів, зупинити доходи. Зупинити програми лояльності, збільшити від 3-4 до 5 років. Прогнозувати ризики втрати клієнтів, поставити на та споживачів тільки на основі ризику. Добувати джерелом нових клієнтів за допомогою допитів та споживачів.	Високий
Зниження або усунення загрози нестабільності поставальників	Стабільність з боку поставальників		Не		Низький

Рис. 2.15 GAP-аналіз ТОВ «Сингента».

Джерело: складено автором.

На рисунку 2.14 видно, що загальна кількість завдань дорівнює п'яти, з яких три – мають протилежні між теперішнім і бажаним станами. П'ять пріоритетів розподілилися на високі – 2, середні – 2 та низький – 1.

За допомогою аналізу розроблені пропозиції стратегічних напрямків для високих і середніх пріоритетів, що відображено на рисунку 2.15, а саме для таких завдань:

- Зниження або усунення загрози з боку товарів-замінників;
- Зниження або усунення загрози внутрішньогалузевої конкуренції;
- Зниження або усунення загрози з боку нових гравців;
- Зниження або усунення загрози з боку втрати поточних клієнтів.

Для зниження або усунення загрози з боку товарів-замінників необхідно:

- Усувати всі недоліки товару;
- Здійснювати безперервне поліпшення;

Створювати постійного прагнення до вдосконалення продукції та послуг;

- Покращувати якість продукту та/або послуги, підвищувати якість обслуговування клієнтів, запроваджувати нові функції та/або можливості;

Управління повинні проводити ці зміни та брати на себе відповідальність за них.

Для зниження або усунення загрози внутрішньогалузевої конкуренції необхідно спробувати зайняти нішевий сегмент ринку, де конкуренція менша або відсутня.

Для зниження або усунення загрози з боку нових гравців необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій конкурентів і появи нових гравців.

Для зниження або усунення загрози з боку втрати поточних клієнтів необхідно:

- Диверсифікувати портфель клієнтів;
- Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі;
- Впроваджувати різні програми для ключових клієнтів і для споживачів, чутливих до ціни;

- Будувати тривалі відносини з клієнтами (від 3-х років). Припинення практики вибору постачальників та споживачів тільки на основі ціни;
- Побудова довгострокових відносин заснована на довірі та взаємній вигоді.

В умовах ринкової економіки метою будь-якого виробництва є отримання максимально можливого прибутку. У цих умовах можуть здійснювати свою виробничо-фінансову діяльність тільки ті підприємства, які отримують від неї найвищий економічний результат.

Аналіз фінансово-господарської діяльності потрібний на будь-якому підприємстві. Предметом аналізу є безпосередньо усі сторони фінансово-

господарської діяльності підприємства, відображені в системі показників внутрішньогосподарського планування, обліку, звітності та інших джерелах інформації. Актуальність даного питання зумовила розвиток методики комплексної оцінки фінансового стану підприємства, підготовку інформації для прийняття управлінських рішень, розробку стратегій управління.

Для оцінки фактичного фінансового стану та господарської діяльності підприємства проаналізуємо динаміку основних груп показників діяльності ТОВ «Сингента» за період 2021-2022 роки.

Фінансові результати компанії погіршилися у 2022 році порівняно з 2021 роком. Загальний дохід у 2022 році склав майже 9 млрд. грн., що на 2 млрд. грн. менше показника 2021 року та становить 81% порівняно з 2021 роком. Загальні витрати також зменшилися у 2022 році та становлять 7 млрд. грн., що на 2,2 млрд. грн. менше показника 2021 року та становить 76% порівняно з попереднім роком.

Зважаючи на складну ситуацію в країні чистий прибуток у 2022 році зменшився на 145 млн. грн. і складає 83 млн. грн., що на становить 37% відносно попереднього року.

За досліджуваний період баланс ТОВ «Сингента» зменшився у 2022 році.

Сукупні активи та пасив склали 7,7 млрд. грн., що на 170 млн. грн. менше показника 2021 року та становить 98% порівняно з попереднім роком. Власний капітал склав у 2022 році 4,9 млрд. грн., що на 83 млн. грн. більше результату 2021 року і становить 102%. Найбільша зміна відбулася у довгострокових зобов'язаннях і забезпеченні та склали 28 млн. грн., що на 12 млн. грн. більше показника 2021 року та становить 176% до результату попереднього року. Фінансові результати діяльності компанії показані в табл. 2.5

Таблиця 2.5

Фінансові результати діяльності ТОВ «Сингента», тис. грн.

Показники	Роки		Відхилення +- 2022 р. до 2021 р.
	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10 987 938	8 911 598	-2 076 340
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9 420 845	7 157 808	-2 263 037
Валовий прибуток	1 567 093	1 753 790	186 697
Інші операційні доходи	81 350	65 666	-15 684
Витрати	1 392 792	1 696 986	304 194
Фінансовий результат від операційної діяльності	255 651	122 470	-133 181
Інші фінансові доходи	29 699	45 271	15 572
Фінансові витрати	6 172	36 981	30 809
Інші витрати		21 697	21 697
Фінансовий результат до оподаткування	279 178	109 063	-170 115
Витрати (дохід) з податку на прибуток	50 319	25 466	-24 853
Чистий фінансовий результат	228 859	83 597	-145 262

Джерело: складено автором на основі звітності компанії

Показники руху, забезпеченості та ефективності використання основних засобів та активів показані в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Баланс ТОВ «Сингента», тис. грн.

Показники	Роки		Відхилення +- 2022 р. до 2021 р.
	2021	2022	
Необоротні активи	678 818	643 809	-35 009

Таблиця 2.6 (продовження)

Оборотні активи	7 269 517	7 133 628	-135 889
Баланс активи	7 948 335	7 777 437	-170 898
Власний капітал	4 858 941	4 942 538	83 597
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	16 087	28 267	12 180
Поточні зобов'язання і забезпечення	3 073 307	2 806 632	-266 675
Баланс пасив	7 948 335	7 777 437	-170 898

Джерело: складено автором на основі звітності компанії.

За даними форми 2 фінансової звітності «Звіт про фінансові результати» проведемо параметричний (коефіцієнтний) аналіз показників рентабельності (прибутковості) підприємства. Результати занесемо в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Параметричний (коефіцієнтний) аналіз показників рентабельності (прибутковості) ТОВ «Сингента», тис. грн.

Показники	2021	2022	Відхилення за сумою, +, -	Темп росту, %
Чистий прибуток (збитки)	228859	83597		
Прибуток від операційної діяльності	25565	122470		
Середньорічна вартість активів	7948335	7777437		
Середньорічна вартість оборотних активів	7269517	7133628		
Середньорічна вартість власного капіталу	4858941	4942538		
Чистий дохід	10987938	8911598		
Рентабельність (прибутковість) активів	2.9	1.1	-1.8	37.3
Рентабельність (прибутковість) оборотних активів	3.1	1.2	-2.0	37.2
Рентабельність (прибутковість) власного капіталу	4.7	1.7	-3.0	35.9
Чиста рентабельність продажу	2.1	0.9	-1.1	45.0

Джерело: складено автором на основі звітності компанії.

За досліджуваний період спостерігається негативна динаміка по всіх показниках прибутковості.

Прибутковість активів зменшилася на 1.8 відсоткових пунктів, тобто на 62.7%. Аналогічна динаміка спостерігається по прибутковості оборотних активів. Так, у минулому році використання 1 гривні оборотних активів дозволило отримати 3.1 коп. з 1 грн. оборотних активів, у звітному році ситуація суттєво погіршилася, що призвело до отримання 1.2 коп. з 1 грн. оборотних активів. Найбільш суттєві негативні відхилення по прибутковості власного капіталу – на 3.0 відсоткових пункти. Що стосується чистої рентабельності продажу, то в минулому році кожна гривня доходу містила 2.1 коп. прибутку, а у звітному – 0.9 коп. прибутку на 1 грн. доходу, тобто віддача від операційної діяльності зменшилася на 1.1 відсоткових пункти, що складає 55.0% падіння зменшення показників прибутковості впливає на зниження прибутку.

З метою нейтралізації негативних впливів на рівень рентабельності рекомендується розглянути можливість диверсифікації виробництва; перегляду цінової політики на основі маркетингового аналізу; у випадку неефективної цінової політики, провести аналіз витрат (в першу чергу тих, які займають найбільшу частку витрат).

За даними форми фінансової звітності підприємства провести аналіз показників ліквідності підприємства, що відображені в табл. 2.8. Сформуємо висновки за результатами проведеного аналізу.

Аналіз динаміки коефіцієнта поточної ліквідності засвідчив незначні позитивні зрушення, а саме: збільшення на 0.176 відсоткових пункти, тобто на 7.5%. Крім того, фактичний рівень даного коефіцієнта і в минулому, і в звітному році перевищує нормативне значення (більше 1), тобто у підприємства низький рівень загрози банкрутства. Динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності демонструє також незначну позитивну динаміку, а саме: збільшення на 0.001 відсотковий пункт, тобто 0.7%.

Таблиця 2.8

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Сингента», тис. грн.

Показники	2021	2022	Відхилення за сумою, + -	Темп росту, %
Грошові кошти	558022	513134		
Оборотні активи	7269517	7133628		
Поточні зобов'язання	3073307	2806632		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.182	0.183	0.001	100.7
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	2.365	2.542	0.176	107.5

Джерело: складено автором на основі звітності компанії

За даними форм 1 та 2 фінансової звітності підприємства проведемо також аналіз показників оборотності. Дані та результати занесемо в табл. 2.9. Сформуємо висновки за результатами проведеного аналізу.

За досліджуваний період коефіцієнт обороту запасів показав зменшення ефективності використання своїх запасів на 2.4 відсоткових пунктів, тобто на 53.7%. Низький коефіцієнт обороту запасів може бути ознакою слабких продажів, надлишкових запасів, або на товар не встановлена належна ціна, і на нього немає великого попиту. Ефективність управління запасами знижується. Про це свідчить значне підвищення періоду одного обороту запасів – зростання на 92.5 відсоткових пункти, тобто на 115.9%. Причиною такої тенденції є зниження обсягу збуту, в той час як запаси вирости. Необхідно їх переглянути та працювати в напрямку підвищення оборотності запасів і зниження періоду одного обороту запасів.

З метою нейтралізації негативних впливів на рівень оборотності рекомендується розглянути можливість перегляду стимулювання продажів, позиціонування продукції та маркетинг.

Коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості збільшився на 1.2 відсоткових пункти, тобто на 142.7% більше дебітори погасили свої зобов'язання перед компанією. Аналогічна динаміка спостерігається по періоду обороту дебіторської заборгованості. Так, у минулому році період обороту дебіторської заборгованості був 127.32 дні, у звітному році ситуація суттєво покращилася, що

призвело до періоду обороту дебіторської заборгованості 89,24 днів. Це найбільш суттєве позитивне відхилення через те, що період обороту дебіторської заборгованості зменшився на 38,1 відсоткових пункти, тобто 70.1%. Зменшення показника говорить про те, що клієнти не відволікають фінансові ресурси компанії на великий термін.

Що стосується коефіцієнта обороту кредиторської заборгованості, то в минулому році він склав 4.17 днів, а у звітному – 4.08, тобто кількість оборотів, які здійснила кредиторська заборгованість протягом року зменшилася на 0.09 відсотковий пункт, тобто 2.1%. Аналогічна динаміка спостерігається по періоду обороту кредиторської заборгованості. Так, у минулому році період обороту кредиторської заборгованості був 86.36 днів, у звітному році ситуація незначно погіршилася, що призвело до періоду обороту дебіторської заборгованості рівному 88.24 дні. Це друге негативне відхилення, тому що період обороту кредиторської заборгованості зріс на 1.9 відсоткових пунктів, тобто 2.2%.

Порівнюючи кредиторську та дебіторську заборгованості можна визначити, що кредиторська зменшилася на 17.1%, а дебіторська – на 43.2%. Перевищення зменшення дебіторської заборгованості над кредиторською на 26.1% означає, що компанія не використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, і частина грошей використовується фірмою для фінансування своїх інших операцій.

Зниження коефіцієнта обороту кредиторської заборгованості є хорошим явищем, адже компанія має можливість фінансувати свою діяльність за рахунок безкоштовного джерела – за рахунок постачальників і підрядників. Однак, якщо затримка оплати відбувається постійно, то постачальники та підрядники будуть включати цей ризик в ціну свого товару. Тому низька оборотність кредиторської заборгованості може мати негативні середньострокові наслідки. В цьому випадку такого не відбувається, рівень цін не змінюється та коефіцієнт обороту дебіторської

заборгованості збільшився, тому компанії вигідно мати низьку оборотність кредиторської заборгованості.

Таблиця 2.9

Аналіз показників оборотності ТОВ «Сингента», тис. грн.

Показники	2021	2022	Відхилення за сумою, +, -	Темп росту, %
Чистий дохід	10987938	8911598		
Запаси	2436885	4266312		
Дебіторська заборгованість	3885970	2209108		
Кредиторська заборгованість	2635852	2184435		
Оборотні активи	7269517	7133628		
Коефіцієнт обороту запасів	4.51	2.09	-2.4	46.3
Період обороту запасів	79.84	172.35	92.5	215.9
Коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості	2.83	4.08	1.2	142.7
Період обороту дебіторської заборгованості	127.32	89.24	-38.1	70.1
Коефіцієнт обороту кредиторської заборгованості	4.17	4.08	-0.1	97.9
Період обороту кредиторської заборгованості	86.36	88.24	1.9	102.2

Джерело: складено автором на основі звітності компанії

Було розглянуто динаміку основних фінансових показників, однак, для об'єктивного аналізу, необхідно зробити додатково статистичний аналіз, який покаже тенденцію цих показників.

Для аналізу використаємо баланс та фінансові результати підприємства ТОВ «Сингента» за 2017 – 2022 роки, які відображені у додатках Б.1 та Б.2.

Проаналізуємо основні фінансові показники ліквідності, платоспроможності, рентабельності, та ділової активності за вказаний період.

Показники рентабельності відображені на рисунках 2.16-2.19.



Рис. 2.16 Коефіцієнт рентабельності активів.

Джерело: складено автором.

За період з 2017 по 2022 роки коефіцієнт рентабельності активів показує нестабільну негативну динаміку і це відповідає очікуванню зростання. На рисунку видно, що цей процес був нестабільним з 2017 до 2019 року, проте з 2019 – стабілізувався. Варто також відзначити велику варіативність цього процесу, а саме: середнє значення дорівнює 4,09%; стандартне відхилення дорівнює 2,91%, що є 71,14% від середнього значення. Таким чином, природня варіація коефіцієнту рентабельності активів знаходиться в межах від -4,6% до 12,8%.

При цьому аналізі виникають запитання:

- Яка причина нестабільності коефіцієнту рентабельності активів?
- Яка причина великої варіативності цього процесу?
- Яка причина зниження коефіцієнту рентабельності активів?
- Чи планує компанія вдосконалення та які саме?



Рис. 2.17 Коефіцієнт рентабельності власного капіталу.

НУБІП України

Джерело: складено автором

НУБІП України

За період з 2017 по 2022 роки рисунок показує стабільну негативну динаміку коефіцієнту рентабельності власного капіталу і це відповідає очікуванню зростання. Варто також відзначити велику варіативність цього процесу, а саме:

НУБІП України

середнє значення дорівнює 3,34%; стандартне відхилення дорівнює 2,10%, що є 62,87% від середнього значення. Таким чином рисунок вказує, що природня варіація коефіцієнту рентабельності власного капіталу знаходиться в межах від -3,0% до 9,7%.

При цьому аналізі виникають запитання:

НУБІП України

- Яка причина стабільності коефіцієнту рентабельності власного капіталу?
- Яка причина великої варіативності цього процесу?
- Яка причина зниження коефіцієнту рентабельності власного капіталу?
- Чи планує компанія вдосконалення та які саме?



Рис. 2.18 Коефіцієнт рентабельності діяльності

Джерело: складено автором.

НУБІП України

За період з 2017 по 2022 роки рисунок показує стабільну негативну динаміку коефіцієнту рентабельності діяльності і це відповідає очікуванню зростання. Варто також відзначити велику варіативність цього процесу, а саме: середнє значення дорівнює 2,44%; стандартне відхилення дорівнює 1,41%, що є 57,78% від середнього значення. Таким чином рисунок вказує, що природня варіація коефіцієнту рентабельності діяльності знаходиться в межах від -1,8% до 6,7%.

НУБІП України

При цьому аналізі виникають запитання:

- Яка причина стабільності коефіцієнту рентабельності діяльності?
- Яка причина великої варіативності цього процесу?
- Яка причина зниження коефіцієнту рентабельності діяльності?
- Чи планує компанія вдосконалення та які саме?

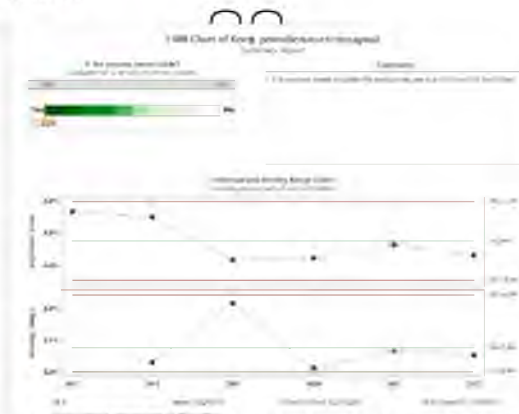


Рис. 2.19 Коефіцієнт рентабельності продукції.

Джерело: складено автором.

За період з 2017 по 2022 роки рисунок показує стабільну негативну динаміку коефіцієнту рентабельності продукції і це відповідає очікуванню зростання. Варто також відзначити велику варіативність цього процесу, а саме: середнє значення дорівнює 2,90%; стандартне відхилення дорівнює 1,62%, що є 55,86% від середнього значення. Таким чином рисунок вказує, що природня варіація коефіцієнту рентабельності продукції знаходиться в межах від 2,0% до 7,8%.

При цьому аналізі виникають запитання:

- Яка причина стабільності коефіцієнту рентабельності продукції?
- Яка причина великої варіативності цього процесу?
- Яка причина зниження коефіцієнту рентабельності продукції?
- Чи планує компанія вдосконалення та які саме?

Показники ліквідності відображені на рисунках 2.20 - 2.21

НУБІП України

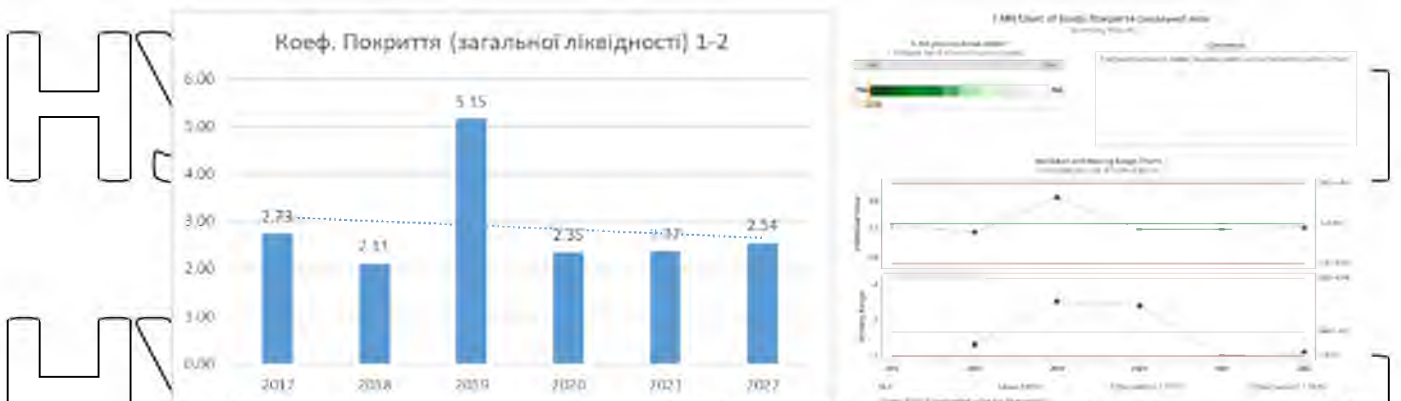


Рис. 2.20 Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)

Джерело: складено автором.

За період з 2017 по 2022 роки рисунок показує стабільну негативну динаміку коефіцієнту покриття (загальної ліквідності). Варто відзначити велику варіативність цього процесу, а саме: середнє значення дорівнює 2,87; стандартне відхилення дорівнює 1,17, що є 40,67% від середнього значення. Таким чином рисунок вказує, що природня варіація коефіцієнту покриття (загальної ліквідності) знаходиться в межах від -0,66 до 6,41.

При цьому аналізі виникають запитання:

Яка причина зниження коефіцієнту покриття (загальної ліквідності)?

- Яка причина великої варіативності цього процесу?
- Що відбулося у 2019 році?

Які коригувальні дії планує компанія?

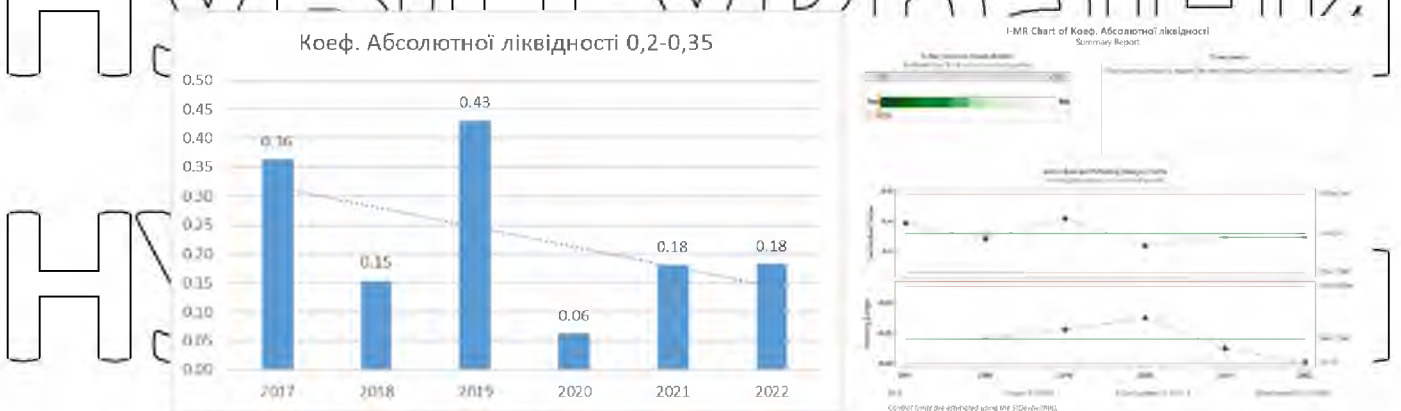


Рис. 2.21 Коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Джерело: складено автором.

НУБІП України

За період з 2017 по 2022 роки рисунок показує стабільну негативну динаміку коефіцієнту абсолютної ліквідності. Варто відзначити велику варіативність цього процесу, а саме: середнє значення дорівнює 0,22; стандартне відхилення дорівнює 0,17, що є 77,27% від середнього значення. Таким чином рисунок вказує, що природня варіація коефіцієнту абсолютної ліквідності знаходиться в межах від -0,28

до 0,74

При цьому аналізі виникають запитання:

- Яка причина зниження коефіцієнту абсолютної ліквідності?
- Яка причина великої варіативності цього процесу?

Що відбулося у 2019 році?

Що відбулося у 2020 році?

Які коригувальні дії планує компанія?

Показники ділової активності відображені на рисунках 2.22 – 2.27.

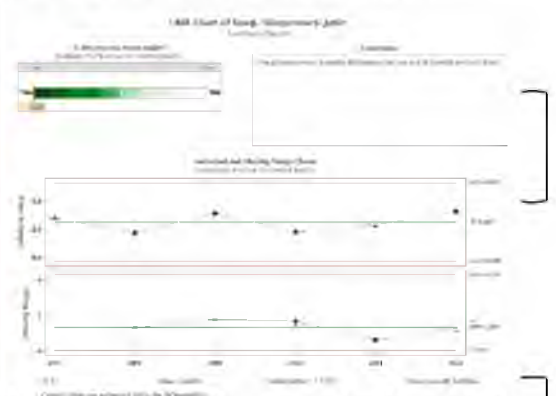


Рис. 2.22 Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

Джерело: складено автором.

За період з 2017 по 2022 роки рисунок показує стабільну позитивну динаміку коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості і це відповідає очікуванню зростання. Варто також відзначити велику варіативність цього процесу, а саме: середнє значення дорівнює 3,08; стандартне відхилення дорівнює 1,15, що є 37,70%

від середнього значення. Таким чином рисунок вказує, що природня варіація коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості знаходиться в межах від -0,36 до 6,53.

При цьому аналізі виникають запитання:

- Яка причина стабільності коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості?
- Яка причина великої варіативності цього процесу?
- Чи планує компанія вдосконалення та які саме?



Рис. 2.23 Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості.

Джерело: складено автором.

За період з 2017 по 2022 роки рисунок показує стабільну негативну динаміку коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості і це може відповідати очікуванню зниження. Варто також відзначити велику варіативність цього процесу, а саме: середнє значення дорівнює 6,00; стандартне відхилення дорівнює 2,48, що є 41,33% від середнього значення. Таким чином рисунок вказує, що природня варіація коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості знаходиться в межах від -1,46 до 13,47.

При цьому аналізі виникають запитання:

- Яка причина стабільності коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості?
- Яка причина великої варіативності цього процесу?

Чи планує компанія вдосконалення та які саме?

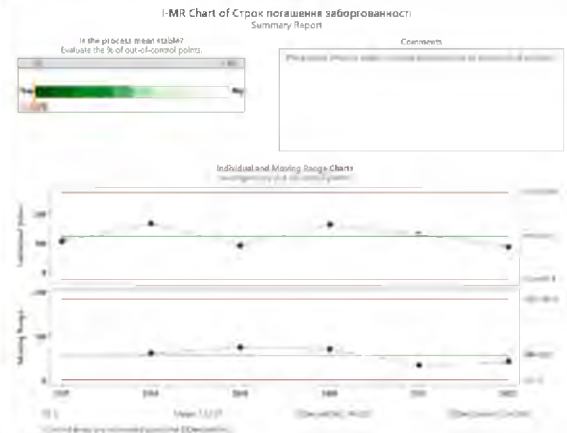


Рис. 2.24 Строк погашення заборгованості.

Джерело: складено автором.

За період з 2017 по 2022 роки рисунок показує стабільну негативну динаміку строку погашення заборгованості і це відповідає очікуванню зменшення. Варто також відзначити велику варіативність цього процесу, а саме: середнє значення дорівнює 123,01; стандартне відхилення дорівнює 49,20, що є 39,99% від середнього значення. Таким чином рисунок вказує, що природня варіація строку погашення заборгованості знаходиться в межах від -24,6 до 270,6.

При цьому аналізі виникають запитання:

- Яка причина стабільності строку погашення заборгованості?
- Яка причина великої варіативності цього процесу?
- Що відбувалося у 2017, 2019 та 2022 роках?
- Що відбувалося у 2018, 2020 та 2021 роках?
- Чи планує компанія вдосконалення та які саме?

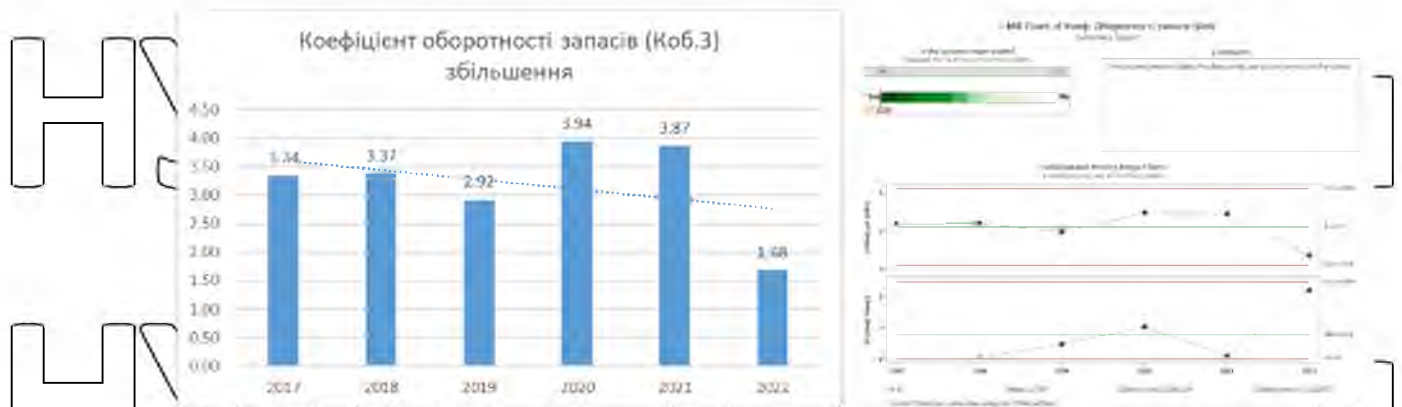


Рис. 2.25 Коефіцієнт оборотності запасів.

Джерело: складено автором.

За період з 2017 по 2022 роки рисунок показує стабільну негативну динаміку коефіцієнту оборотності запасів і це не відповідає очікуванню зростання. Варто також відзначити значну варіативність цього процесу, а саме: середнє значення дорівнює 3,18; стандартне відхилення дорівнює 0,66, що є 20,75% від середнього значення. Таким чином рисунок вказує, що природня варіація коефіцієнту оборотності запасів знаходиться в межах від 1,18 до 5,18.

При цьому аналіз виникають запитання:

Яка причина стабільності коефіцієнту оборотності запасів?

- Яка причина значної варіативності цього процесу?
- Що відбулося у 2022 році?

Чи планує компанія вдосконалення та які саме?



Рис. 2.26 Період оборотності запасів 2017 – 2022 рр.

Джерело: складено автором.



Рис. 2.27 Період оборотності запасів 2017 – 2021 рр.

Джерело: складено автором.

За період з 2017 по 2022 роки рисунок 2.31 показує нестабільну позитивну динаміку періоду оборотності запасів і це не відповідає очікуванню зменшення. 2022 рік є екстремумом через війну в Україні, гобо його необхідно виключити з аналізу, що відображено на рисунку 2.32. Варто відзначити невелику варіативність цього процесу, а саме: середнє значення дорівнює 105,87; стандартне відхилення дорівнює 11,48, що є 10,84% від середнього значення. Таким чином рисунок 2.32 вказує, що природня варіація періоду оборотності запасів знаходиться в межах від 71,42 до 140,32.

При цьому аналізі виникають запитання:

- Яка причина стабільності періоду оборотності запасів?
- Яка причина невеликої варіативності цього процесу?
- Чи планує компанія вдосконалення та які саме?

Як бачимо, результати ТОВ «Сингента» є як позитивними, так і негативними, що спричинені різними чинниками, такими як погодні умови, геополітичні та економічні умови, чинниками, які впливають на попит на певні продукти протягом сезону, кількість і вартість насіння та його постачання; ціни на сировину; коливання валютного курсу тощо.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВИБРАНИМ ОБ'ЄКТОМ

3.1. Вибір конкурентної стратегії ТОВ «Сингента»

Оскільки діяльність кожного підприємства унікальна, процес розробки та реалізації стратегії індивідуальний. У той же час варто пам'ятати, що компанії працюють в конкурентному середовищі, тому вони відчувають постійний вплив мінливого зовнішнього середовища. Це означає, що необхідно розробити довгострокову конкурентну стратегію, яка дозволяє компанії швидко реагувати на зміни та залучати необхідні інвестиції у свою діяльність.

З цієї причини важливо враховувати поточний стан бізнесу при виборі механізму, що дозволяє використовувати конкурентні переваги бізнесу для усунення загроз і зменшення впливу слабких місць. Одним із значущих способів проведення такого аналізу є SPACE-аналіз або, як його ще називають, аналіз «білих плям».

Аналіз «білих плям» – це процес, який компанії використовують для оцінки своїх існуючих продуктів, послуг і ринків з метою задоволення незадоволених потреб клієнтів. «Білі плями» – це сама можливість – сфера, де бізнес може впроваджувати інновації, розширювати, продавати та перепродавати свої продукти та послуги. Ви можете уявити собі «білу пляму» як місце незаповненого потенціалу – чистий аркуш або полотно, яке чекає на розфарбовування нерозкритими потребами клієнтів і можливостями для бізнесу.

Аналіз «білих плям» – це важливий крок у виявленні слабких місць компанії. Коли компанія планує масштабувати свій бізнес, аналіз білих плям допомагає виявити найцінніші можливості для зростання. Йдеться про заповнення прогалін.

SPACE аналіз – інструмент для менеджменту організації, що дає змогу оцінити поточне становище компанії та визначити напрямки зміни стратегії.

Абревіатура SPACE означає – оцінка стратегічної позиції та дій (Strategic Position & Action Evaluation). SPACE аналіз призначений для вибору конкурентної стратегії на основі аналізу компонентів зовнішнього та внутрішнього середовищ організації в чотирьох вимірах.

Зовнішнє середовище аналізується в розрізі стабільності зовнішнього середовища (ES – Environmental Stability) та привабливості індустрії (IA – Industry Attractiveness).

Можливі варіанти факторів стабільності зовнішнього середовища:

- Протекціонізм;
- Інфляція;
- Оподаткування;
- Регуляторний тиск;
- Зелене лобі;
- Технології;
- Конкуренція за кваліфіковану науково-дослідницьку робочу силу.

Можливі варіанти факторів привабливості індустрії:

- Бар'єри для нових учасників
- Темпи зростання
- Витратна база
- Удлиність кадрів
- Потреба в інтегрованих продуктах та послугах
- Доступ до фінансування.

Внутрішнє середовище в рамках моделі SPACE характеризується двома наборами параметрів: конкурентними перевагами (CA – Competitive Advantage) та фінансовою стійкістю (FS – Financial Strength).

Можливі чинники конкурентних переваг:

- Якість продукції;
- Частка ринку;

Імідж бренду;
 - Дистрибуція;
 - Управлінська команда;
 - Потужний науково-дослідний потенціал.

Фінансова стійкість (FS – Financial Strength):

Ликвідність;
 - Економічні перспективи;
 - Доступ до дешевого фінансування;
 - Грошові потоки;

Низька собівартість за рахунок автоматизації;
 - Ринок для високопродуктивного продукту;
 - Стабільні курси обміну валют.

Графічно SPACE модель зазвичай представлена у вигляді матриці, що ми й зробимо.

Для того, щоб застосувати SPACE аналіз на практиці необхідно:

- Кожному фактору в кожному з 4 вимірів присвоїмо оцінку (від 0 до 5 для чинників фінансової стабільності та привабливості індустрії (FS & IA) та від 0 до -5 для стабільності середовища та конкурентних переваг (CA & ES));

- Для кожної з чотирьох категорій факторів розрахуємо середнє значення;
 - Побудуємо матрицю SPACE та розрахуємо оптимальний напрямок стратегії. Оптимальною є альтернатива поведінки з найбільшою перевагою (графічно – чверть, на якій розташована найбільша площа фігури, утвореної з'єднанням чотирьох точок).

Можливі альтернативи:

- Агресивна стратегія – зазвичай актуальна в ситуації, коли компанія має конкурентну перевагу та оперує у відносно стабільній індустрії. Критичний фактор ризику – можливість виходу нових конкурентів на ринок. Типові дії

НУБІП УКРАЇНИ

компанії – злиття та поглинання, збільшення частки ринку, зосередження на максимально конкурентних продуктах.

Конкурентна стратегія – привабливе та відносно нестабільне зовнішнє середовище. Компанія має деякі конкурентні переваги. Ключовий фактор – фінансова стійкість компанії. Типова поведінка – об'єднання з іншими компаніями (у тому числі на умовах партнерства), збільшення ефективності виробництва, максимізація чистого грошового потоку.

- Консервативна стратегія – стабільна сформована індустрія з низьким рівнем зростання та фінансово стабільна компанія. Ключовий фактор – конкурентоспроможність продукту. Компанія повинна фокусуватися на підтримці наявних і розвитку нових продуктів, а також розглядати альтернативні сценарії переходу в більш привабливі суміжні індустрії з більш високими рівнями зростання. Основна увага приділяється зниженню витрат.

- Захисна стратегія – компанія працює в привабливій галузі, але не має конкурентоспроможних продуктів і фінансової стійкості. Критичний фактор – конкурентоспроможність. Компанії зазвичай фокусуються на зниженні витрат, інвестицій та розглядають вихід із галузі.

Результати оцінки критеріїв представлені в додатку В.1.

Отримавши середнє значення для кожної з чотирьох категорій факторів, розраховуємо вектор пропонуваннх позицій розвитку ТОВ «Сингента» в просторовій системі координат за допомогою формул 3.1 та 3.2:

Формула 3.1

$$X = ES + FS = 3.4 + 3.9 = 7.3$$

Формула 3.2

$$Y = IS + CA = 4.0 + 4.3 = 8.3$$

На підставі результатів, наведених в додатку В.1 та розрахунку запропонованого вектору позиціонування створюємо просторову матрицю стратегічних позицій підприємства, графічно нанесену на рисунок 3.1.

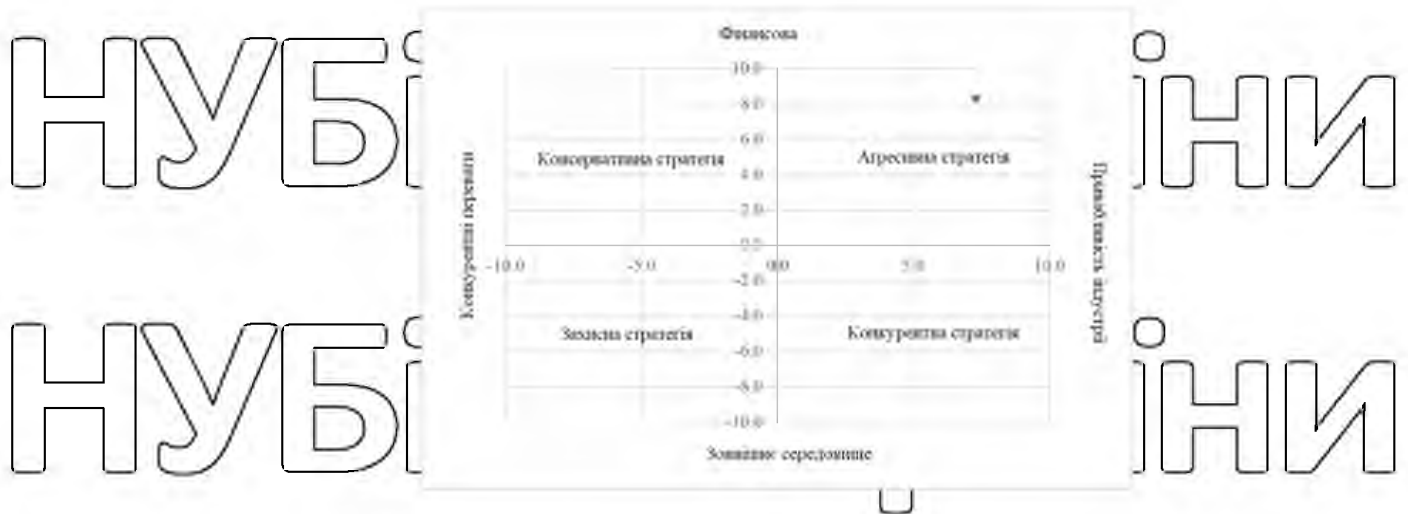


Рис. 3.1 Матриця стратегічного положення підприємства ТОВ «Сингента»

(складено автором на основі додатку В.1 та формул 3.1 та 3.2).

Джерело: складено автором.

Результат SPACE аналізу демонструє необхідність впровадження агресивної стратегії, яка передбачає злиття та поглинання, збільшення частки ринку, зосередження на максимально конкурентних продуктах.

За способом реалізації агресивну (наступальну) стратегію ділять на 2 типи: активні (стратегія лідерства) і помірні (слідування за лідером).

Отже, досліджуване підприємство може застосувати стратегію лідерства та встановити мету стати першим у визначеній області та/або слідувати за лідером – швидко розширити ринкову нішу за рахунок фокусування на інноваційних продуктах та/або послуг, які вже здобули визнання ринку.

3.2. Оцінка вибору конкурентної стратегії ТОВ «Сингента»

Оцінку вибору агресивної конкурентної стратегії розпочнемо з аналізу поведінки ТОВ «Сингента» відносно ринку.

Для цього сформуємо проміжну табл. 3.2 чистого доходу продажів Сингенти та ринку України, що служить для створення табл. 3.3. Вона відображає динаміку змін від року до року, починаючи з 2017 року, який є базовим для аналізу.

Таблиця 3.2

Чистий дохід продажів ТОВ «Сингента» та ринку України, грн

Рік	Чистий дохід від реалізації Сингента	Чистий дохід від реалізації ринку України
2017	9509010471.17	46099012633.75
2018	10295539412.43	57710474392.83
2019	10216015626.29	64901297607.74
2020	11554763238.69	66133031753.58
2021	12671720887.81	76265766861.89
2022	9003528043.16	60775097641.57

Джерело: складено автором на основі звітності компанії.

Таблиця 3.3

Динаміка змін чистого доходу продажів ТОВ «Сингента» та ринку України, %

Рік	Чистий дохід від реалізації Сингента	Чистий дохід від реалізації ринку України
2017	1	1
2018	8	25
2019	-1	12
2020	13	2
2021	10	15
2022	-29	-20

Джерело: складено автором на основі звітності компанії.

На основі табл. 3.3 сформуємо рисунок 3.2 для більш наглядної ілюстрації динаміку змін, де 2017 рік є базовим та дорівнює 100% як для Сингенти, так і для ринку України. Результат кожного наступного року обрахуємо за формулою 3.3:

Формула 3.3

- Шуканий рік (%) = шуканий рік (грн) / попередній рік (грн) - 100, наприклад:

$$= 2018 (\%) = 2018 (\text{грн}) / 2017 (\text{грн}) - 100 = 9960961000 / 9372357000 - 100 =$$

8 (%) і т.д.

НУБ НИ

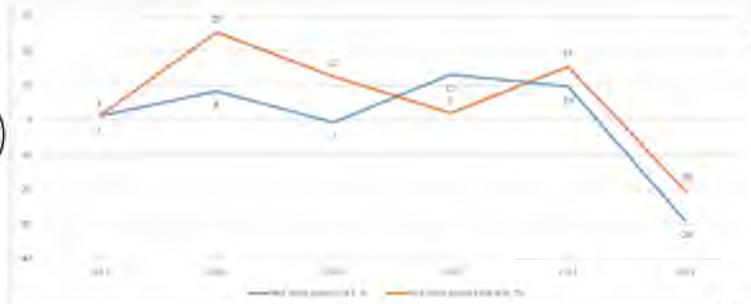


Рис. 3.2 Динаміка змін нетого доходу продажів ТОВ «Сингент» та ринку України, % (складено автором на основі табл. 3.3).

Джерело: складено автором.

Рисунок демонструє, що Сингенті вдалося один раз обігнати ринок у 2020 році на 11%. Решту років, незважаючи на наявність ресурсів, як видно з попереднього аналізу, компанія не змогла навіть наздогнати ринок.

Щоб визначити, чи є відмінності між середніми статистично значущими, застосуємо ANOVA (Analysis Of Variance), інструмент статистичного аналізу, що перекладається як аналіз варіації та порівнюємо Р-значення з рівнем значущості, щоб оцінити нульову гіпотезу. Нульова гіпотеза стверджує, що середні значення варіацій однакові. В нашому випадку це означає, що, якщо ринок зростає, то й Сингента росте. Зазвичай добре працює рівень значущості (позначається як α або альфа) 0.05. Рівень значущості 0.05 вказує на 5% ризик висновку про існування різниці за відсутності фактичної різниці.

- Р-значення $< \alpha$: відмінності між деякими середніми є статистично значущими. Якщо Р-значення менше або дорівнює рівню значущості, ми відкидаємо нульову гіпотезу та робимо висновок, що не всі середні значення сукупності є рівними. Необхідно використати знання, щоб визначити, чи є відмінності практично значущими;

- Р-значення $> \alpha$: відмінності між середніми не є статистично значущими. Якщо Р-значення більше за рівень значущості, немає достатньо доказів, щоб відхилити нульову гіпотезу про те, що середні всіх варіацій є рівними.

НУБІП УКРАЇНИ

Переконайтеся, що ваш тест має достатню потужність, щоб виявити різницю, яка є практично значущою.

Результат аналізу варіацій на основі табл. 3.3 відображений на рис. 3.3.

Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
Factor	1	0.01410	0.01410	0.61	0.452
Error	10	0.23020	0.02302		
Total	11	0.24430			

Рис. 3.3. Порівняння чистого доходу продажів ТОВ «Сингента» та ринку України.

Джерело: складено автором.

На рисунку видно, що Р-значення $> \alpha$ (0.05) і дорівнює 0.452. Це означає, що відмінності між середніми не є статистично значущими, що демонструє рисунок 3.4.

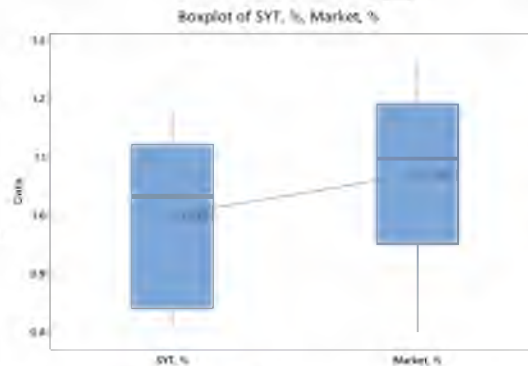


Рис. 3.4 Аналіз варіацій чистого доходу продажів ТОВ «Сингента» та ринку України, %.

Джерело: складено автором.

Гіпотеза про те, що на зростаючому ринку, росте й Сингента, підтвердилася.

Проте, все ж не так швидко та сильно, як ринок. Спробуємо розібратися в кореневій причині.

Щоб визначити, чи є зв'язок між результатом та кожним фактором у моделі статистично значущим, застосуємо регресійний аналіз і порівняти Р-значення для фактору з встановленим рівнем значущості, щоб оцінити нульову гіпотезу. Нульова

гіпотеза полягає в тому, що зв'язок між фактором і результатом відсутній. Зазвичай добре працює рівень значущості (позначається як α або альфа) 0,05. Рівень значущості 0,05 вказує на 5% ризик зробити висновок про наявність зв'язку за його фактичної.

P -значення $\leq \alpha$: зв'язок є статистично значущим. Якщо P -значення менше або дорівнює рівню значущості, можна зробити висновок, що існує статистично значущий зв'язок між результатом та фактором.

P -значення $> \alpha$: зв'язок не є статистично значущим. Якщо P -значення більше рівня значущості, ми не можемо зробити висновок про наявність статистично значущого зв'язку між результатом та фактором.

Результат аналізу на основі табл. 3.3 подивимося на рисунку 3.5.

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	3	2.56167E+12	8.53889E+11	1.19	0.486
Error	2	1.43299E+12	7.16493E+11		
Total	5	3.99465E+12			

Рис. 3.5 Порівняння чистого доходу продажів ТОВ «Сингента» та ринку України.

Джерело: складено автором.

Рисунок показує, що P -значення $> \alpha$ (0,05) і дорівнює 0,486. Це означає слабкий взаємозв'язок між зростанням ринку та ТОВ «Сингента», що відображено на рисунку 3.6.

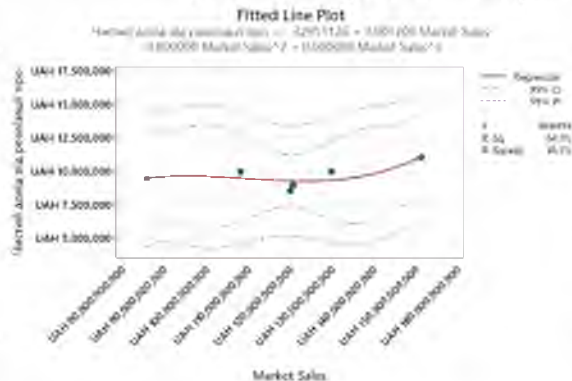


Рис. 3.6 Регресійний аналіз чистого доходу продажів ТОВ «Сингента» та ринку України, %.

Джерело: складено автором.

Чим вище значення $R-sq$, тим краще модель відповідає даним. $R-sq$ завжди знаходиться в діапазоні від 0% до 100%. Якщо до моделі додавати додаткові вхідні фактори, $R-sq$ завжди зростатиме. У цих результатах на графіку модель пояснює приблизно 64% варіації у результатах. Для цих даних значення $R-sq$ вказує на те, що модель адекватно відповідає даним.

Інтервал прогнозування (95% PI) — це діапазон, який, ймовірно, містить єдину майбутню відповідь для обраної комбінації змінних параметрів. Інтервали прогнозування (PI) необхідно використовувати для оцінки точності прогнозів. Інтервали прогнозування допомагають оцінити практичну значущість результатів. Якщо інтервал прогнозування виходить за прийнятні межі, прогнози можуть бути недостатньо точними для ваших вимог. При 95% PI ми можемо бути на 95% впевнені, що одна відповідь буде міститися в цьому інтервалі, враховуючи налаштування вхідних факторів, які ми вказали. Інтервал прогнозування завжди ширший за довірчий інтервал (95% CI) через додаткову невизначеність, пов'язану з прогнозуванням окремого результату порівняно з середнім результатом.

Отже, аналіз показує, що на зростаючому ринку, Сингента може рости, як мінімум, у межах довірчого інтервалу та, як максимум, у межах інтервалу прогнозування.

На основі проведених аналізів, а саме: аналізу варіацій та регресійного аналізу можна зробити висновок, що причина, через яку ТОВ «Сингента» не росте разом з ринком та не обганяє його, знаходиться в неправильному процесі встановлення цілей та, як наслідок, управлінні бізнес-процесами компанії.

Також доцільним буде провести SWOT-аналіз для виявлення (Strengths - сильних сторін, Weaknesses – слабких сторін, Opportunities – можливостей і Threats – загроз).

SWOT – це ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується підприємствами для розробки стратегій. Інструмент допомагає проаналізувати внутрішні фактори, що впливають на компанію (плюси та мінуси), та зовнішні фактори, які можуть вплинути на організацію (можливості та загрози).

SWOT може допомогти проаналізувати бізнес зі стратегічної точки зору. Це допоможе вирішити, як використовувати свої можливості, способи уникнути загрози та усунути слабкі сторони, використовуючи свої сильні сторони. Як і більшість інструментів аналізу, SWOT є колективним. Для того, щоб зробити об'єктивний аналіз необхідно залучити всі зацікавлені сторони та тих, кому щось відомо про бізнес-процеси, які будуть розглядатися під час цього аналізу.

Під час аналізу сильних сторін варто вияснити якими перевагами володіє компанія, відносно конкурентів. Аналіз сильних сторін стосується лише компанії, а не ринку, тому те, що може бути сильною стороною для іншої компанії, для Сингенти може бути чимось іншим.

Аналізу слабких сторін дозволяє вияснити які обмеження притаманні компанії. Аналіз слабких сторін необхідно проводити через те, що вони можуть стати можливістю для компанії.

Можливості створюють переваги підприємства над конкурентами на ринку. Можливості – це сприятливі обставини, які підприємство ідентифікувало та може використовувати для отримання переваги. Під можливостями зовнішнього середовища маємо на увазі саме зовнішнє середовище, можливостями якого підприємство може або не може скористатись, але, яке знаходиться поза його впливом.

НУБІП УКРАЇНИ

Загрози – чинники маркетингового оточення, що можуть погіршити становище підприємства. Частина загроз була визначена під час аналізу п'яти сил за М. Портером.

Згідно з методикою SWOT-аналізу визначаємо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози ТОВ «Сингента» та заносимо їх у додаток В.2

На основі теорії Демінга У. визначимо стратегічні цілі та завдання для оптимальної стратегії на основі комплексного аналізу, проведеного раніше:

- Створення постійного прагнення до вдосконалення продукції та послуг на основі контрольних карт Шухарта;

- Управлінці повинні проводити ці зміни та брати на себе відповідальність за них, використовуючи SMART-методологію для встановлення цілей на основі контрольних карт Шухарта;

- Вбудовування якості в бізнес-процеси;

- Припинення практики вибору постачальників та споживачів тільки на основі ціни. Побудова довгострокових відносин заснованих на довірі та взаємній вигоді;

- Здійснення безперервного поліпшення;

- Навчання на робочому місці для всіх рівнів співробітників;

- Використання лідерських навичок;

- Витіснення та усунення страху;

- Усунення бар'єрів між підрозділами. Усі підрозділи мають працювати, як єдина команда, та передбачати можливі проблеми;

- Усунення гасел, закликів і настанов без методики їх досягнення;

- Усунення кількісних стандартів роботи та цільового управління, із заміною їх лідерством;

- Усунення всіх бар'єрів, що позбавляють працівників можливості пишатися своєю роботою;

- Заохочення освіти та самовдосконалення;

Зробити трансформацію справою кожного.

Ключовими показниками ефективності (КПЕ) для вимірювання прогресу в досягненні стратегічних цілей можуть бути:

- Пропускна здатність (швидкість, з якою система генерує гроші через продажі);

- Операційні витрати (всі гроші, які система витрачає на перетворення запасів на пропускну здатність);

- Запаси (гроші, які система інвестувала у придбання речей, які вона має намір продати);

- Кількість співробітників, які використовують на практиці контрольних карт Шухарта;

- Показник задоволення споживачів (кількість приросту клієнтів):

- Кількість довгострокових контрактів (більше 3-х років);

- Показник професійної майстерності;

- Показник мотивації;

- Варіативність виконання планів (фінансового, виробничого, збуту) менше 3%;

- Кількість проєктів на одного керівника з метою вдосконалення пропускну здатності, операційних витрат та запасів;

- Кількість проєктів із вдосконалення на одного працівника з метою вдосконалення пропускну здатності, операційних витрат та запасів.

При сталій меті та слідуванню фундаментальних принципів організація може суттєво вдосконалити всі процеси за декілька років.

Для досягнення цього компанія вже володіє ресурсами, які є в надлишку та, які, при правильному управлінні, можуть створити стійку конкурентну перевагу.

Напрямами вдосконалення можуть і далі бути інвестиції в дослідження та розробки, проте основними буде покращення кожного бізнес-процесу, включаючи задоволення голосу клієнтів, голосу процесу, голосу працівників та голосу бізнесу.

Стратегічний розвиток – це безперервний процес, який вимагає постійного моніторингу, оцінки та коригування відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому бізнес-середовищі. Необхідно регулярно переглядати та оновлювати стратегію, щоб забезпечити її актуальність та ефективність у досягненні цілей організації.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

НУБІП України

Виходячи з поставленої перед магістерською кваліфікаційною роботою мети за встановлених завдань було зроблено наступні висновки.

1. Розглянуто класифікації та сутність конкурентних стратегій і виявлено, що є багато визначень сутності поняття «стратегія». Конкурентна стратегія – це комплексний план управління, який повинен забезпечити компанії успішну конкуренцію та досягнення глобальних цілей. Важливою умовою успішної реалізації стратегії є її адаптація до змін зовнішнього середовища.

2. Досліджено процес формування конкурентної стратегії підприємства та визначені рекомендації для її розробки, а саме:

- Проведення ретельного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії;
- Визначення місії, цілей та стратегічних напрямків компанії;
- Вибір правильної стратегії, яка відповідає ситуації на ринку та цільовим споживачам;
- Розробка плану реалізації стратегії та забезпечення його виконання;
- Регулярний перегляд стратегії та адаптація її до змін зовнішнього середовища.

3. Виявлено виклики конкурентної стратегії підприємства. Найбільша проблема в розробці конкурентної стратегії полягає в тому, що між усіма голосами, які є важливими для бізнесу, може виникнути конфлікт. Для того щоб вирішити цю проблему, необхідно знайти баланс між усіма голосами та забезпечити цілісність стратегії. Також важливо не будувати стратегію на основі прогнозу ринку, оскільки ринок завжди волатильний.

4. Досліджено сучасний стан вітчизняної аграрної галузі. Аграрний сектор України має величезний потенціал для розвитку та є важливою стратегічною галуззю, яка забезпечує продовольчу безпеку країни та світу. Країна має найбільші

НУБІП України

в Європі площі сільськогосподарських земель, а також близькість до основних ринків збуту, транспортну інфраструктуру, зростаючий світовий попит на продовольні продукти та доступність дешевих трудових ресурсів.

Рослинництво є основним напрямком розвитку в українському агробізнесі.

Україна є одним з провідних світових виробників і експортерів соняшникової олії, кукурудзи та пшениці. Україна має всі можливості для того, щоб стати одним з провідних світових виробників сільськогосподарської продукції.

5. Охарактеризовано діяльність ТОВ «Сингента». ТОВ «Сингента» є невід'ємною частиною міжнародної компанії Syngenta Group, яка має глобальну структуру. Основними конкурентами на ринку засобів захисту рослин в Україні для ТОВ «Сингента» є представники великих міжнародних компаній Monsanto, Bayer, BASF, DuPont, Corteva. За допомогою PEST- та Парето-аналізів було з'ясовано, що ТОВ «Сингента» стикається з різними зовнішніми факторами. Найбільш значний вплив на ТОВ «Сингента» мають технологічні та соціальні чинники, які можуть негативно вплинути на її діяльність, тому компанії необхідно продовжувати дотримуватися основних принципів при формуванні цінкової політики, а також враховувати вплив зовнішніх факторів, особливо технологічних і соціальних. Підприємство має впроваджувати заходи для мінімізації негативного впливу зовнішніх факторів і подальшого розвитку компанії.

6. Проаналізовані конкурентні переваги ТОВ «Сингента» за допомогою теорії М. Портера. Визначено, що найбільш значний вплив на компанію мають конкуренти та товари-замінники. Компанія має високу ринкову частку, але їй необхідно вжити заходів для покращення своєї конкурентоспроможності, зокрема шляхом розвитку інновацій та покращення обслуговування клієнтів. Використовуючи GAP-аналіз, визначені коригувальні дії для кожної загрози та надані рекомендації для покращення конкурентоспроможності ТОВ «Сингента».

Фінансовий стан компанії в цілому є стабільним, але спостерігається тенденція до

погіршення деяких показників. Компанія повинна вжити заходів для покращення ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності.

7. Окреслено шляхи вибору конкурентної стратегії ТОВ «Сингента». За результатами SPACE-аналізу Сингента має такі характеристики: стабільність зовнішнього середовища (ES) – середня; привабливість індустрії (IA) – висока; конкурентні переваги (CA) – високі; фінансова стійкість (FS) – середня. На основі цих характеристик компанія «Сингента» повинна впроваджувати агресивну стратегію.

8. Аналіз поведінки Сингенти відносно ринку показав, що компанія не завжди може рости разом з ринком та не обганяє його. Аналіз варіацій та регресійний аналіз показали, що причина цього знаходиться в неправильному процесі встановлення цілей та, як наслідок, управлінні бізнес-процесами компанії. SWOT-аналіз допоміг виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози компанії. Отже, можна зробити висновок, що компанія «Сингента» має потенціал для зростання, але для цього необхідно провести ряд змін в управлінні бізнес-процесами.

На основі SWOT-аналізу та теорії Демінга У. можна сформулювати оптимальну стратегію для компанії «Сингента», яка передбачає:

- Створення постійного прагнення до вдосконалення продукції та послуг на основі контрольних карт Шухарта;
- Будівництва якості в бізнес-процесі;
- Припинення практики вибору постачальників та споживачів тільки на основі ціни. Побудова довгострокових відносин заснованих на довірі та взаємній вигоді;
- Здійснення безперервного поліпшення;
- Навчання на робочому місці для всіх рівнів співробітників;
- Використання лідерських навичок;
- Витіснення та усунення страху;
- Усунення бар'єрів між підрозділами;

- Усунення гасел, закликів і настанов без методики їх досягнення;
- Усунення кількісних стандартів роботи та цільового управління, із заміною їх лідерством;

- Усунення всіх бар'єрів, що позбавляють працівників можливості пишатися своєю роботою;

- Заохочення освіти та самовдосконалення;
- Зробити трансформацію справою кожного.

Ключовими показниками ефективності (КПЕ) для вимірювання прогресу в досягненні стратегічних цілей можуть бути:

- Пропускна здатність;
- Операційні витрати;
- Запаси.

- Кількість співробітників, які використовують на практиці контрольні карт Шухарта;

- Показник задоволення споживачів;
- Кількість довгострокових контрактів;
- Показник професійної майстерності;
- Показник мотивації;

- Варіативність виконання планів (фінансового, виробничого, збуту) менше 3%;

- Кількість проєктів на одного керівника з метою вдосконалення пропускної здатності, операційних витрат та запасів;

- Кількість проєктів із вдосконалення на одного працівника з метою вдосконалення пропускної здатності, операційних витрат та запасів.

При реалізації цієї стратегії компанія «Сингента» може суттєво вдосконалити всі процеси за декілька років і стати більш конкурентоспроможною на ринку.

Для реалізації стратегії компанія «Сингента» повинна:

НУБІП України

Сформувати команду лідерів, які будуть відповідальними за впровадження змін.

Розробити план впровадження змін, який включатиме конкретні завдання, терміни виконання та відповідальних;

- Проінформувати співробітників про зміни та їхні переваги;

Надати співробітникам ресурси та підтримку, необхідні для успішного впровадження змін.

- Слідкувати за змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі, щоб своєчасно коригувати стратегію.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. 17 Goals to Transform Our World: веб-сайт. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/> (дата звернення 22.07.2022)

2. A Comprehensive Guide to the Voice of the Business ISIXSIGMA: веб-сайт. URL: <https://www.isixsigma.com/dictionary/voice-of-the-business-vob/> (дата звернення 22.07.2022)

3. A. Ries, J. Trout Positioning: The Battle for Your Mind. McGraw Hill, New York, 2001. 224 P.

4. B. Graham The Interpretation of Financial Statements. Harper Business, New York, 1998. 144 P.

5. C Bowman Strategic Management. Fed Globe Press, New York, 1987. 407 P.

6. D. J. Wheeler. Understanding Statistical Process Control. SPC PRESS, Knoxville, 2010. 428 P.

7. D. Jacob, S. Bergland Velocity: Combining Lean, Six Sigma and the Theory of Constraints to Achieve Breakthrough Performance. Free Press, Florence, 2009. 320 P.

8. D. Tapping, A. Dunn Lean Office Demystified. MCS Media, Inc., Chelsea, 2006. 334 P.

9. E. M. Goldratt Critical Chain. The North River Press, Great Barrington, 2002. 246 P.

10. E. M. Goldratt, E. Goldratt-Ashlag Goldratt's Rules of Flow. Great Barrington, 2023. 193 P.

11. Employee Empowerment: Exploring the Voice of the Employee (VOE) : веб-сайт. URL: <https://www.isixsigma.com/dictionary/voice-of-the-employee-voe/> (дата звернення 22.07.2022)

12. How to Use Voice of the Customer to Improve Customer Experience: веб-сайт. URL: <https://www.isixsigma.com/dictionary/voice-of-the-customer-voc/> (дата

звернення 22.07.2022)

13. J. Ansoff Strategic Management, Palgrave Macmillan, London, 2021. 233 P.
14. J. C. Maxwell, J. Dornan Becoming a Person of Influence: How to Positively Impact the Lives of Others. HarperCollins Leadership, Nashville, 2006. 224 P.
15. J. O'Keeffe. Business Beyond the Box: Applying Your Mind for Breakthrough Results. Nicholas Brealey, London, 1999. 228 P.
16. J./ R. Katzenbach, D. K. Smith The Wisdom of Teams Creating the High-Performance Organization. Harvard Business Review Press, Harvard, 2015. 304 P.
17. M. E. Porter Competitive Advantage, Free Press, Florence, 2004. 576 P.
18. M. E. Porter The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, Florence, 2003. 416 P.
19. M. Hammer, J. Champy Redesigning the Corporation, HarperBus, New York, 1999. 256 P.
20. M. Hammer, L. Hershman Faster Cheaper Better: The 9 Levers for Transforming How Work Gets Done. Crown Business, Danvers, 2010. 320 P.
21. SPACE Analysis: веб-сайт. URL: <https://www.toolshero.com/strategy/space-analysis/> (дата звернення 24.08.2023)
22. SPACE Matrix Excel Template <https://studylib.net/doc/8111548/space-matrix-excel-template> (дата звернення 25.08.2023)
23. Using Voice of the Process to Identify Critical Processes for Improvement ISIXSIGMA веб-сайт. URL: <https://www.isixsigma.com/dictionary/voice-of-the-process-vop/> (дата звернення 22.07.2022)
24. W. E. Deming Out of the Crisis. The MIT Press, Cambridge, 2000. 524 P.
25. What is a Gap Analysis? веб-сайт. URL: <https://www.investopedia.com/terms/g/gap-analysis.asp> (дата звернення 22.08.2023)
26. Аграрний бізнес: веб-сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/agribusiness> (дата звернення 12.10.2022)

27.Багорка Н. А., Білоткач І. А. SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. веб-сайт. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2010_6_5 (дата звернення: 22.09.2023).

28.Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. URL: <http://dspace.wnu.edu.ua/bitstream/316497/37543/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%88%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B0%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20PEST.pdf> (дата звернення: 12.09.2023)

29.Бойко К. О. Етапи і методи дослідження конкурентного середовища. Науковий вісник Херсонського державного університету: Економічні науки. 2016: веб-сайт. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_17%282%29_18 (дата звернення: 05.10.2022)

30.Ведення агробізнесу в Україні 2021: веб-сайт. URL: <https://vkr.ua/ua/about-us/news/vedennya-agrobiznesu-v-ukrayini-2021-yasli-kiy-i-partneri-svilno-z-ukab-ta-ministerstvom-agrarnoyi-politiki-i-prodovolstva-ukrayini-predstavlyayut-uridichniv-posibnik-dlya-inozemnikh-investoriv> (дата звернення 19.11.2022)

31.Голдратт Е. М., Кокс Д. Ціль, Ціль-21. Логос, Київ, 2000. 774 С.

32.Голдратт Е., Шрагенхейм Е. Ціль-3. НІД, Київ, 2009. 250 С.

33.Гоулман Д. Емоційний інтелект. Віват, Харків, 2018. 512 С.

34.Д. Доер Книга Мір'яй важливе. OKR. Проста ідея зростання вдесятеро. Yakabeo Publishing, Київ, 2018. 296 С.

35. Д. Фрайд, Д. Х. Ханссон Rework. Ця книжка змінить Ваш погляд на бізнес, Клуб Сімейного Дозвілля, Харків, 2016. 176 С.

36. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: www.ukrstat.gov.ua
(дата звернення: 08.06.2023)

37. Джеймс П. Вомак, Деніел Т. Джонс Машина, що змінила світ. Бібліотека Лін Інституту, 2017. 388 С.

38. ДСТУ ISO 8258-2001. Статистичний контроль контрольні карти шухарта. веб-сайт. URL: [https://dnaop.com/html/34003/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3 ISO 8258-2001](https://dnaop.com/html/34003/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3%20ISO%208258-2001) (дата звернення: 08.07.2023)

39. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Ефективна економіка, 2010. веб-сайт. URL: <http://www.economy.navka.com.ua/?op=1&z=274> (дата звернення: 17.09.2023)

40. Дуранова Т. А. Етапи розробки та реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016: веб-сайт. URL: http://nbuv.gov.ua/URN:riptide:2016_1_8 (дата звернення: 23.09.2023)

41. Духновський І.М PEST-аналіз як інструмент формування стратегії розвитку підприємства. веб-сайт URL: http://www.business-navigator.ky.ua/journals/2021/63_2021/44.pdf (дата звернення: 12.09.2023)

42. Зорицька Т.П. Система участі працівників у прибутках як один з методів мотивації, ОНЕУ, м. Одеса: веб-сайт. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1434/1/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2%20%D1%83%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%BA%D0%B0%D1%85%20%D1%8F%D0%BA%20%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BD>

[%20%D0%B7%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B2%20%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97.pdf](#) (дата звернення 08.11.2022)

43.І. Адієс Ідеальний керівник. Києво-Могилянська академія, Київ, 2006. 312 С.

44.І. Адієс Управління життєвим циклом корпорації. Клуб Сімейного Дозвілля, Київ, 2018. 496 С

45.Інфографічний довідник “Агробізнес України” 2021 огляд: веб-сайт. URL: <https://bakertilly.ua/%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-3/> (дата звернення 19.11.2022)

46.К. Крістенсен Дилема інноватора. Як нові технології нищать сильні компанії. Yakaboo Publishing, Київ, 2019. 272 С.

47.Караєва Н.В. КОНТРОЛЬНІ КАРТИ ШУХАРТА В ЗАДАЧАХ ДІАГНОСТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_82_2021_ukr/6.pdf (дата звернення 19.09.2023)

48.Кові С. / звичок надзвичайно ефективних людей. Клуб Сімейного Дозвілля, Київ, 2012. 384 С.

49.Коновалова О. В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. Криворізький економічний інститут ДВНЗ: веб-сайт. URL:

http://www.risnauka.com/3_SND_2010/Economics/88123.doc.htm (дата звернення: 22.09.2023)

50.Контрольні карти шухарта веб-сайт. URL: https://studwood.net/2160435/menedzhment/kontrolni_karti_shuharta (дата звернення 19.09.2023)

51. Ленсіоні П. 5 вад у роботі команди. Клуб сімейного дозвілля, Київ, 2017. 192 С.

52. М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська. Стратегічний менеджмент https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mvkola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf

(дата звернення 25.11.2022)

53. Максвелл Д., 21 беззаперечний закон лідерства. Клуб сімейного дозвілля, Харків, 2017. 314 С.

54. Найт Ф. Взуття-Буття. Наш Формат, Київ, 2022. 432 С.

55. Р. Моборн, В. Чан Кім. Перехід до блакитного океану. Клуб сімейного дозвілля, Харків, 2018. 288 С.

56. Р. Моборн, В. Чан Кім. Стратегія блакитного океану. Як створити безмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Клуб сімейного дозвілля, Харків, 2019. 270 С.

57. Райс Е., Траут Д. Маркетингові війни. Фабула, Харків, 2019. 240 С.

58. Сайт компанії Сингента <https://www.syngenta.com/en/sustainability/good-growth-plan> (дата звернення 22.07.2023)

59. Сайт компанії Сингента <https://www.syngenta.com/en/sustainability/reporting-sustainability> (дата звернення 22.07.2023)

60. Сунь-цзи. Мистецтво війни. Видавництво Старого Лева, Львів, 2007. 112 С.

61. Форд Г. Мое життя та робота. Наш Формат, Київ, 2016. 344 С.

62. Шефер Б. Книга Законів переможців. Як здійснити свої мрії. Видавництво Старого Лева, Львів, 2023. 288 С.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ДОДАТКИ
Динаміка розвитку АПК

Додаток А.1

	Зібрана площа, тис. га		Обсяг виробництва, тис. ц		Врожайність, ц з 1 га	
	2021	2021 до 2020, %	2021	2021 до 2020, %	2021	2021 до 2020, %
Культури зернові та зернобобові	15380,3	104,2	845703,6	133,5	55,0	128,2
Пшениця	7055,5	108,3	327196,2	129,4	46,4	119,6
Пшениця озима	6869,8	108,2	319284,1	129,6	46,5	119,8
Пшениця яра	185,7	112,3	7912,6	125,2	42,6	111,5
Кукурудза	4972,3	100,9	398193,7	141,9	80,1	140,8
Ячмінь	2464,0	103,9	96462,3	123,2	39,2	118,8
Ячмінь озимий	1132,6	112,8	49481,8	147,5	43,7	130,8
Ячмінь ярий	1331,7	97,4	46980,5	104,9	35,3	108,0
Жито озиме	171,6	126,3	6161,2	131,7	36,0	104,3
Овес	177,3	89,1	4947,9	92,5	27,9	103,7
Гречка	87,8	106,7	1133,5	109,0	13,0	102,4
Просо	81,8	52,9	2057,1	80,1	25,2	151,8
Рис	9,3	89,4	515,1	88,7	55,3	99,1
Культури зернобобові	310,5	100,0	7016,9	113,1	22,6	113,0
Горох	239,2	102,5	5810,3	118,4	24,3	115,2
Соя	1271,5	96,3	34093,4	123,5	26,8	128,2
Гіпак	1004,0	90,8	29600,8	114,4	29,5	126,1
Соняшник	6523,9	102,2	164398,4	125,1	25,2	122,3
Буряк цукровий	212,6	105,4	98346,2	119,1	462,6	113,0
Картопля	1280,4	96,6	212995,1	102,1	166,3	105,7
Культури овочеві	-	-	98858,8	102,7	-	-
Відкритого ґрунту	454,7	99,7	94165,4	103,3	207,1	103,6
Закритого ґрунту	-	-	4693,4	92,4	-	-
Буряк кормовий	170,6	92,3	50533,4	94,6	296,2	102,5
Кукурудза кормова	191,8	80,9	59470,5	101,9	310,1	126,0
Культури плодові та ягідні	-	-	20640,7	106,2	-	-
Плодові	-	-	19282,4	106,1	-	-
Ягідні	-	-	1358,3	108,6	-	-
Виноград	-	-	2353,4	87,4	-	-

Джерело: складено автором на основі джерела Державної служби статистики.

НУБІП України

Рівень продуктивності АПК

Рік	Врожайність сільськогосподарських культур, ц з 1 га зібраної площі					
	Культури зернові та зернобобові	Буряк цукровий	Соняшник	Картопля	Культури овочеві	Культури плодові та ягідні
1991	26,50	234,00	14,60	95,00	128,00	23,00
1992	27,90	194,00	13,00	119,00	110,00	32,20
1993	32,10	222,00	12,70	137,00	130,00	43,20
1994	26,80	192,00	9,10	105,00	115,00	18,00
1995	24,30	205,00	14,20	96,00	120,00	29,80
1996	19,60	183,00	10,50	119,00	112,00	30,60
1997	24,50	176,00	11,50	106,00	114,00	44,50
1998	20,80	174,00	9,30	102,00	123,00	28,60
1999	19,70	156,00	10,00	82,00	111,00	19,20
2000	19,40	177,00	12,20	122,00	112,00	38,40
2001	27,10	183,00	9,40	108,00	123,00	30,50
2002	27,30	189,00	12,00	104,00	124,00	36,50
2003	18,20	201,00	11,20	116,00	139,00	56,00
2004	28,30	238,00	8,90	133,00	149,00	58,10
2005	26,00	248,00	12,80	128,00	157,00	63,70
2006	24,10	285,00	13,60	133,00	171,00	45,00
2007	21,80	294,00	12,20	131,00	152,00	61,70
2008	34,60	356,00	15,30	139,00	174,00	64,40
2009	29,80	315,00	15,20	139,00	182,00	70,70
2010	26,90	279,00	15,00	132,00	174,00	78,20
2011	37,00	363,00	18,40	168,00	195,00	84,90
2012	31,20	411,00	16,50	161,00	199,00	89,90
2013	39,90	399,00	21,70	160,00	200,00	103,50
2014	43,70	477,00	19,40	176,00	208,00	95,20
2015	41,10	436,00	21,60	161,00	206,00	104,50
2016	46,10	482,00	22,40	166,00	211,00	101,90
2017	42,50	475,00	20,20	168,00	208,00	103,10
2018	47,40	509,00	23,00	171,00	214,00	128,40
2019	49,10	461,00	25,60	153,00	214,00	108,10
2020	42,50	416,00	20,20	157,00	207,00	105,60
2021	55,00	462,60	25,20	166,30	-	-

Джерело складено автором на основі джерела Державної служби статистики.

Баланс ТОВ «Сингента», тис. грн.

Актив	Код рядка	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	1000	264	1019	2563	1830	1500	844
первісна вартість	1001	416	1406	3876	4456	5379	5111
накопичена амортизація	1002	152	387	1313	2626	3879	4267
Незавершені капітальні інвестиції	1005	13807	30034	21557	94630	14174	11221
Основні засоби	1010	281083	355727	461857	500115	562219	514456
первісна вартість	1011	399617	512216	701576	808404	1012340	1063833
знос	1012	118534	156489	239718	368289	450121	549377
Інвестиційна нерухомість	1015						
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016						
знос інвестиційної нерухомості	1017						
Довгострокові біологічні активи	1020						
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021						
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022						
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030						
інші фінансові інвестиції	1035						
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040						
Відстрочені податкові активи	1045	32925	36255	66063	105035	100925	117288
Гудвіл	1050						
Відстрочені аквізиційні витрати	1060						
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065						
Інші необоротні активи	1090						
Усього за розділом I	1095	328079	423035	532040	701619	678818	643809
II. Оборотні активи							
Запаси	1100	2406354	2456825	2385237	2136560	2436885	4246312
виробничі запаси	1101	151628	159107			154047	171108
незавершене виробництво	1102	248314	256339			631775	895890
готова продукція	1103	378425	512011			318576	499653
товари	1104	1627987	1529368			1332487	2699661
Поточні біологічні активи	1110						
Депозити перестраховування	1115						
Векселі одержані	1120			26034	16104	6977	12297
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2007732	4137101	1672580	2554027	1985852	365878
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	128140	167233	126087	180296	171399	183982
з бюджетом	1135	327896	80609	209751	32545	42765	660988
у тому числі з податку на прибуток	1136	149258	47064			41094	23846
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140						
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	86849	77527	119480	1630729	1615417	881821
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	51993	178582	58331	62339	29443	92593
Поточні фінансові інвестиції	1160						
Рони та їх еквіваленти	1165	773528	572242	421243	485602	558022	513134
готівка	1166						
рахунки в банках	1167					558022	513134
Витрати майбутніх періодів	1170	1797	895	3993	619	4876	3226
Частка перестраховика у страхових резервах	1180						

Додаток Б.1 (продовження)

у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181						
резервах збитків або резервах належних виплат	1182						
резервах незароблених премій	1183						
інших страхових резервах	1184						
Інші оборотні активи	1190	36212	127511	19970	94307	417881	153397
Усього за розділом II	1195	5820503	7798520	5037706	6893122	7269517	7133628
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	16316					
Валюта	1300	6164898	8221555	5589746	7594741	7948335	7777437
І. Власний капітал							
Зареєстрований (найвищий) капітал	1400	3540392	3540392	3540392	3540392	3540392	3540392
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401						
Капітал у дооцінках	1405						
Додатковий капітал	1410	33441	33441	33441	33441	33441	33441
емісійний дохід	1411						
накопичені курсові різниці	1412						
Резервний капітал	1415						
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	462396	950142	988490	1056249	1285108	1368705
Несплачений капітал	1425						
Вилучений капітал	1430						
Інші резерви	1435						
Усього за розділом I	1495	4036229	4523975	4562323	4630082	4858941	4942538
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Відстрочені податкові зобов'язання	1500						
Пенсійні зобов'язання	1505						
Довгострокові кредити банків	1510						
Інші довгострокові зобов'язання	1515			48534	29241	16087	28267
Довгострокові забезпечення	1520						
довгострокові забезпечення виплат персоналу	1521						
Цільове фінансування	1525						
благодійна допомога	1526						
Страхові резерви	1530						
у тому числі:							
резерв довгострокових зобов'язань	1531						
резерв збитків або резерв належних виплат	1532						
резерв незароблених премій	1533						
інші страхові резерви	1534						
Інвестиційні контракти	1535						
Призовий фонд	1540						
Резерв на виплату джек-поту	1545						
Усього за розділом II	1595			48534	29241	16087	28267
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	1600		935945				
Векселі видані	1605						
Поточна кредиторська заборгованість за:							
довгостроковими зобов'язаннями	1610			27780	23787	19050	23644
товари, роботи, послуги	1615	50899	118184	80473	153099	169479	137132
розрахунками з бюджетом	1620			6	11461		47
у тому числі з податку на прибуток	1621				11461		
розрахунками зі страхування	1625						
розрахунками з оплати праці	1630	6	222	18	46	802	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	586627	568404	595741	1512565	2174725	903799
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640						

Додаток Б.1 (продовження)

Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	598264	1036840	93507	930220	271796	1121813
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650						
Поточні забезпечення	1660	166492	105309	98985	136778	172459	246188
Доходи майбутніх періодів	1665	218714	256789	31061	84513	173999	201914
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670						
Інші поточні зобов'язання	1690	515667	675887	51318	80949	90997	174095
Усього за розділом III	1695	2128669	3697580	978889	2935418	3073307	2806632
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700						
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800						
Баланс	1900	6164898	8221555	5589746	7594741	7948335	7777437

Джерело: складено автором на основі звітності компанії.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Фінансові результати ТОВ «Сингента», тис. грн.

Стаття	Код рядка	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9372357	9950951	8467366	9960593	10987938	8911598
Чисті зароблені страхові премії	2010						
премії підписані, валова сума	2011						
премії, передані у перестраховання	2012						
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013						
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014						
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8043791	8291677	6969649	8415980	9420845	7157808
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070						
Валовий: прибуток	2090	1328566	1659284	1497717	1544613	1567093	1758790
збиток	2095						
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105						
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110						
зміна інших страхових резервів, валова сума -	2111						
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112						
Інші операційні доходи	2120	112053	67968	161207	29624	81350	65666
у тому числі:							
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121						
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122						
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123						
Адміністративні витрати	2130	121542	127349	139425	160594	172785	260057
Витрати на збут	2150	551558	374420	710543	918286	1123746	1325018
Інші операційні витрати	2180	154600	317033	589986	422697	96261	113916
у тому числі:							
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181						
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182						
Фінансовий результат від операційної діяльності:							
прибуток	2190	612919	718445	218970	77720	255651	122470
збиток	2195						
Дохід від участів в капіталі	2200						
Інші фінансові доходи	2220	24607	18145	25203	16288	29699	45271
Інші доходи	2240						
у тому числі:							
дохід від благодійної допомоги	2241						
Фінансові витрати	2250	25125	145093	197318	11133	6172	36981
Втрати від участі в капіталі	2255						
Інші витрати	2270						21697
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275						
Фінансовий результат до оподаткування:							
прибуток	2290	612401	386497	46855	87875	279178	109063
збиток	2295						
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	83542	98751	8507	15116	50319	25466
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305						
Чистий фінансовий результат:							
прибуток	2350	528859	487746	38348	67759	228859	83597
збиток	2355						

Джерело: складено автором на основі звітності компанії.

НУВБІП України

Результати оцінки критеріїв ТОВ «Сингенга»	
Критерії	Оцінка
Конкурентні переваги (CA)	
Якість продукції	5
Чистота ринку	4
Імідж бренду	4
Дистрибуція	4
Управлінська команда	4
Потужний науково-дослідний потенціал	5
Сумарна середня оцінка	4.3
Привабливість індустрії (IS)	
Бар'єри для нових учасників	5
Темпи зростання	4
Витратна база	4
Повнота кадрів	2
Потреба в інтегрованих продуктах та послугах	5
Доступ до фінансування	4
Сумарна середня оцінка	4.0
Фінансова стійкість (FS)	
Ліквідність	4
Економічні перспективи	5
Доступ до дешевого фінансування	4
Грошові потоки	5
Низька собівартість за рахунок автоматизації	2
Ринок для високопродуктивного продукту	5
Стабільні курси обміну валют	2
Сумарна середня оцінка	3.9
Зовнішнє середовище (ES)	

Протекціонізм	5
Інфляція	2
Оподаткування	4
Регуляторний тиск	1
Зелене лобі	3
Технології	5
Конкуренція за кваліфіковану науково-дослідницьку роботу світу	4
Сумарна середня оцінка	3.4

Джерело: складено автором на основі звітності компанії

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

SWOT-аналіз ТОВ «Сингента»

Складові SWOT-аналізу	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> - Здійснення активної маркетингової політики - Послаблення становища конкурентів - Сприятливі кліматичні умови для вирощування - Завоювання ринку - Присутність державної підтримки - Налаштованість на довготривалі результати - Постійне навчання статистичним методам - Управління на основі даних 	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка нових видів продукції - Зростання вимог споживачів - Перехід клієнтів до конкурентів - Нестабільність курсу валют - Підвищення цін на ресурси - Підвищення цін на продукцію - Підвищення податків - Політична нестабільність в країні - Заборона експорту в росію - Неприятливі кліматичні умови для вирощування
<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Висококваліфікований персонал - Широкий асортимент продукції - Продаж продукції по всій країні - Великий досвід роботи в галузі - Широка база клієнтів - Висока якість продукції - Збільшення обсягів продажу - Ексклюзивна продукція під власною торгівельною маркою - План сталого розвитку містить чіткі та вимірювані цілі - Висока частка ринку 	<p>Широкий асортимент, висока якість і продаж продукції по всій території може підвищити пізнаваність бренду. Компетентні співробітники та великий досвід роботи сприяє розробці нових видів продукції. Великий досвід роботи в галузі та компетентні співробітники можуть розробити ефективну маркетингову політику. Широка база клієнтів, великий асортимент, компетентні співробітники та висока якість продукції сприяє послабленню конкурентів та завоюванню ринку. План сталого розвитку може допомогти компанії виділитися серед конкурентів і зацікавити споживачів та інвесторів, які надають перевагу стійкості.</p>	<p>За допомогою великого асортименту якісної продукції можна задовольнити будь-які потреби споживачів і не допустити їх втрату. Збільшення обсягів продажу завдяки якості продукції та компетентності співробітників може підвищити продуктивність і, як наслідок, рентабельність, що дасть змогу вистояти при нестабільному курсі валют, підвищенню податків і несприятливим кліматичним умовам. На План сталого розвитку можуть вплинути зовнішні фактори, такі як зміна клімату, політична нестабільність або економічні спади, які можуть вплинути на здатність компанії ефективно впроваджувати ініціативи.</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Стандартні методи розповсюдження товарів - Висока собівартість продукції - Встановлення цілей за відсутності фундаментального аналізу - План сталого розвитку зосереджений на власних операціях - Налаштованість на швидкі результати - Атестація та ранжування працівників - Управління на основі тільки числових показників - Очікування покращень тільки за рахунок автоматизації - Недостатнє навчання статистичним методам - Недостатня якість сервісу 	<p>За рахунок постійного навчання статистичним методам та прийняттю управлінських рішень на основі даних можна збільшити частку ринку та послабити становище конкурентів. Налаштованість на довготривалі результати та застосування методів фундаментального аналізу сприяє правильному встановленню цілей і підвищенню прийняття бренду на всій території України.</p>	<p>Недостатнє навчання статистичним методам і недостатня якість сервісу можуть призвести до незадоволення вимог споживачів та/або переходу їх до конкурентів. Налаштованість на швидкі результати зважає побудувати міцне партнерство з ключовими клієнтами, управління на основі тільки числових показників, очікування покращень тільки за рахунок автоматизації можуть збільшити собівартість продукції та ціни на продукцію, що, в свою чергу, може призвести до незадоволення споживачів та/або переходу їх до конкурентів.</p>

Джерело: складено автором на основі звітності компанії.