

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ГАЛУЗЕВИЙ РИНОК ЄС

(на матеріалах ПРАТ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» м.

Севе́родонецьк)

Студентки 2 курсу, 10 групи,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

підпис

Ладиги Поліни
Олександрівни

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

підпис

Шнирков Олександр
Олександрович

Гарант освітньої
програми
доктор економічних наук,
професор

підпис

Калюжна Наталя
Геннадіївна

Київ 2021

АНОТАЦІЯ

Ладига П. О. «Стратегія виходу підприємства на галузевий ринок ЄС» (на матеріалах ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» м. Сєвєродонецьк). Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю «Міжнародні економічні відносини», спеціалізацією «Міжнародний бізнес». КНТЕУ, 2021.

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу формування потенціалу підприємства у міжнародному бізнесі. У роботі здійснено дослідження теоретично-методологічних підходів до формування потенціалу середнього підприємства та представлено результати аналізу фінансового стану ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ».

У другому розділі роботи представлено результати оцінки сприятливості середовища міжнародного бізнесу ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» та обґрунтовано вибір країни-контрагента у контексті вдосконалення ефективності експортної діяльності підприємства.

У третьому розділі представлено комплекс заходів щодо вдосконалення експортної діяльності ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» та представлено прогностну оцінку запропонованих заходів.

Ключові слова: потенціал підприємства, експортна діяльність, міжнародний бізнес

ANNOTATION

Ladypa P. O. "Strategy of the enterprise entering the EU industry market" (on the materials of PrJSC "Severodonetsk Azot Association"). Graduation qualification work for a master's degree in "International Economic Relations", specialization "International Business". KNUTE, 2021.

The final qualifying work is devoted to the study of the process of forming the potential of the enterprise in international business. The study of theoretical and methodological approaches to the formation of the potential of a medium-sized enterprise and presents the results of the analysis of the financial condition of PrJSC "Severodonetsk Azot Association".

The second section presents the results of the assessment of the favorable business environment of PrJSC "Severodonetsk Azot Association" and substantiates the choice of the contracting country in the context of improving the efficiency of export activities of the enterprise.

The third section presents a set of measures to improve the export activities of PrJSC "Severodonetsk Azot Association" and presents a forecast assessment of the proposed measures.

Key words: enterprise potential, export activity, international business

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	7
1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності та значення конкурентної стратегії підприємства на міжнародних ринках	7
1.2. Аналіз фінансової та зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ».....	11
Висновки до розділу 1	
РОЗДІЛ II. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ РИНКУ АМІАКУ ТА АЗОТНИХ ДОБРІВ ЄС ДЛЯ ПРАТ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ».....	24
2.1. Тенденції розвитку ринку аміаку та азотних добрив ЄС	24
2.2. Маркетингове середовище діяльності ПРАТ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» на ринку аміаку та азотних добрив ЄС	27
Висновки до розділу 2	
РОЗДІЛ III. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» НА РИНКУ АМІАКУ ТА АЗОТНИХ ДОБРІВ ЄС.....	32
3.1. Оцінювання конкурентних позицій ПРАТ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» на ринку аміаку та азотних добрив ЄС.....	32
3.2. Розробка стратегії виходу ПРАТ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» на ринок аміаку та азотних добрив ЄС та оцінка її ефективності.....	35
Висновки до розділу 3	
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ.....	45

ВСТУП

Актуальність наукового дослідження. У сучасному світі, в період поглиблення процесів глобалізації та інтернаціоналізації, прискорення технологічних нововведень, загострення проблеми обмеженості ресурсів, посилення конкуренції, однією з головних стратегічних цілей багатьох компаній став вихід на зовнішній ринок. Адже це є вагомою передумовою для розширення ринків збуту продукції, збільшення обсягів виробництва та посилення іміджу компанії на міжнародному ринку, що, в свою чергу, дозволяє створити сприятливі умови для зміцнення конкурентних позицій компанії та конкурентоспроможності продуктів на внутрішньому та міжнародному ринках.

Вихід на міжнародний ринок характеризується високою ризикованістю у порівнянні з торгівлею на внутрішньому ринку, тому вимагає аналізу та оцінки виробничого та експортного потенціалу компанії, дослідження впливу зовнішнього середовища на діяльність компанії, розробки конкурентної стратегії на міжнародному ринку. Актуальною проблемою компаній стали вибір, формування та впровадження ефективної конкурентної стратегії, що здатна забезпечувати утримання та посилення конкурентних позицій на ринку у довгостроковій перспективі.

Глобалізація агропродовольчих ринків загострює конкуренцію та змушує компанії максимально швидко адаптуватися до нестабільних умов зовнішнього середовища, підвищувати ефективність конкурентних стратегій на ринку. Країни та її суб'єкти господарювання виграють, якщо спроможні ефективно просувати на світовому ринку якісний, конкурентоспроможний товар. Як відомо, Україна є одним з провідних світових виробників аміаку та азотних добрив, а продукція галузі бджільництва вважається зростаючою складовою експортного потенціалу вітчизняного аграрного сектору. Світовий попит на органічну продукцію зростає, а це означає, що ПрАТ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ», яка має в своєму асортименті високоякісну, має змогу розширювати ринки збуту та впроваджувати власну продукцію на міжнародній арені. В рамках поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ПВЗВТ) між Україною та ЄС діє безмитна

тарифна квота для експорту аміаку та азотних добрив Тому, наразі, питання створення конкурентної стратегії на ринку аміаку та азотних добрив ЄС та підвищення економічної ефективності експортних операцій до даного регіону є актуальним як для компанії, так і для країни в цілому.

Тож питання формування та впровадження конкурентної стратегії на рівні підприємств, галузей та національних економік є актуальним та важливим, адже успіх суб'єктів господарювання на міжнародному ринку залежить від того, наскільки ефективною буде розроблена та впроваджена конкурентна стратегія.

Теоретичною основою даної роботи виступають обґрунтовані положення та висновки, сформульовані у працях вітчизняних та іноземних економістів, що досліджували розвиток міжнародної торгівлі та безпосередньо конкурентні стратегії на міжнародних ринках, їхню сутність, види, особливості, зокрема: Ансофф І., Портер М., Мінцберг Г., Томпсон А.А., Стейнер Г., Мескон М., Альберт М., Гольдштейн Г., Калінеску Т.В., Старостіна А.О., Романовська Ю.А., Глюк В., Шершеньова З.Є., Оборська С.В., Ігнат'єва І.А., Єршова Р., Азоев Г.Л., Сасенко М.Г., Філатов А.Н. та інші.

Метою даної роботи є узагальнення теоретичних підходів до дослідження та оцінки конкурентних стратегій, а також надання практичних рекомендацій та пропозицій щодо підвищення ефективності конкурентної стратегії компанії ПрАТ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» на міжнародному ринку аміаку та азотних добрив.

Відповідно до визначеної мети в роботі поставлено наступні **завдання**:

- розкрити сутність та значення конкурентної стратегії на міжнародних ринках шляхом аналізу основних категорій, пов'язаних з дослідженням конкурентної стратегії;
- визначити основні види конкурентних стратегій на міжнародних ринках, їхні особливості;
- розкрити сутність основних підходів до оцінки ефективності конкурентних стратегій на міжнародних ринках;

- виявити тенденції розвитку ринку органічного аміаку та азотних добрив в Україні та Німеччині;
- визначити проблеми і перспективи підвищення ефективності конкурентної стратегії компанії ПрАТ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» на ринку Німеччини;
- розробити практичні рекомендації та пропозиції щодо підвищення ефективності конкурентної стратегії ПрАТ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ»

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ»

Предметом дослідження теоретичні засади та практичні аспекти реалізації конкурентної стратегії ПрАТ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» на ринку аміаку та азотних добрив Німеччини.

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети й вирішення поставлених завдань у роботі було використано систему загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: методи аналізу і синтезу, систематизації і конкретизації – при дослідженні показників торгівлі ПрАТ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» і подальшого узагальнення отриманих даних у вигляді таблиць; логічного узагальнення – при формулюванні висновків на основі отриманих даних.

Інформаційною базою проведеного дослідження є наукові дослідження, статистичні дані, вітчизняні та іноземні законодавчі акти, що стосуються питань регулювання міжнародної торгівлі між Україною та Німеччиною.

Практична значимість даного дослідження полягає в тому, що отримані результати можуть бути використані як практичні рекомендації та пропозиції щодо підвищення ефективності конкурентної стратегії ПрАТ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» на ринку аміаку та азотних добрив Німеччини.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

1.1 Теоретичні підходи до визначення сутності та значення конкурентної стратегії підприємства на міжнародних ринках

У даному розділі ми намагаємося розкрити сутність конкурентної стратегії, проаналізувати її значення, що є необхідним для подальшої розробки ефективної конкурентної стратегії для досліджуваного підприємства. На нашу думку, в першу чергу потрібно розглянути основну категорію в рамках даної теми – стратегія, охарактеризувати її визначення з різних аспектів. Важливим є також виокремлення більш вузької категорії – конкурентна стратегія.

За своїм походженням, стратегія – це військовий термін. Саме у військовій сфері вперше почали використовувати дану категорію для аналізу військових операцій. Наразі ж, підприємства дійсно «ведуть війну» за виживання на ринку, посилення конкурентних позицій та стабільне функціонування і зростання. У працях вітчизняних та зарубіжних економістів даються різні визначення стратегії. Наприклад, Генрі Мінцберг розглядає стратегію як «принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки» [1]. На думку вітчизняних вчених Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовської, О.Д. Кирилова, стратегія – це встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства [2]. У свою чергу, Мак Х'юг визначає стратегію як модель (зразок поведінки) у потоці майбутніх дій або рішень [3].

Американські дослідники Г. Стейнер та Дж. Майер розглядають стратегію з точки зору «формулювання місії організації, її намірів і цілей, політики, програми та методів їхнього досягнення» [4].

В економічній літературі виокремлюють два підходи до визначення сутності стратегії: старий та нових підхід. За старим підходом стратегія розглядається як певний процес, за новим підходом – як кінцевий орієнтир, результат.

Яскравий приклад дослідження стратегії «як процесу» можна знайти у фундаментальній роботі А.Д. Чандлера «Стратегія і структура», де економіст визначив стратегію компанії як «встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [5]. Автор наголошує на тому, що стратегію варто розглядати саме як метод розподілу ресурсів для досягнення певної мети компанії. У даному визначенні простежується тлумачення стратегії як певного методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності підприємства, спрямованого на досягнення поставленої мети. Тобто, стратегія є методом досягнення поставленої мети.

Ще одним прихильником старої концепції є В. Глюк, на думку якого, стратегія – це «уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений таким чином, щоб бути впевненим у досягненні цілей підприємства» [6]. Автор наголошує на тому, що стратегія в першу чергу повинна забезпечувати реалізацію поставлених цілей, їх досягнення.

Американські дослідники М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розглядають стратегію, як «детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей» [7].

Тож, відповідно до старого підходу, стратегія пов'язана зі стратегічним менеджментом, оскільки сама стратегія розглядається як певний план, а процес формування стратегії – як довгострокове планування.

Наведенні вище визначення не підтримуються новою концепцією, яка передбачає, що стратегія є не стільки результатом планування, скільки результатом усвідомлення стратегічних рішень у процесі поточної діяльності. В рамках концепції «стратегія як результат» автори розглядають дану категорію як кінцеву мету, яку прагнуть досягти керівники та власники підприємства. У даному контексті, кінцевим результатом часто виступає ідеальна модель підприємства, яка і береться за зразок.

Так, на думку Г. Гольдштейна, стратегія – це «система дій і управлінських підходів, які використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей організації» [8].

Прихильниками концепції «стратегія як результат» вважають американських вчених М. Портера, І. Ансоффа, П. Друкера.

Канадський вчений Г. Мінцберг, який також відноситься до прихильників нового підходу, стверджував, що «стратегія є не тільки план, а комплекс рішень та дій». Мінцберг досліджував стратегії великих компаній на висококонкурентних ринках та прийшов до висновку, що ефективність стратегії напряму залежить від усвідомлення стратегічних рішень та кінцевої мети компанії у процесі поточної діяльності [9].

Відомий спеціаліст з проблем стратегічного планування І. Ансофф є автором багатьох фундаментальних робіт у цій сфері: «Стратегія корпорацій», «Від стратегічного планування до стратегічного управління», «Основи стратегічного управління». Американський класик стратегічного менеджменту прийшов до висновку, що «стратегія – складна і потенційно міцна зброя, за допомогою якої сучасна фірма може протистояти змінним умовам» [10].

Великий вклад у формулювання змісту категорії «стратегія» зробили вітчизняні вчені. Заслуговують на увагу визначення З. Шершньової та С. Оборської: «стратегія – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики» [11]. Спробу надати вичерпне формулювання сутності «стратегії» зробили також М.М. Мартиненко та І.А. Ігнатієва. На їхню думку, «стратегія – це набір специфічних правил та орієнтирів, дотримання яких дає змогу керівництву організації провести об'єднання усіх напрямків управлінської діяльності (процес синергізму) та підпорядкувати їх процесу досягнення спільних цілей. За своїм призначенням ці правила визначають: ставлення організації до зовнішнього середовища, об'єднання функціональних областей ключових результатів та їх взаємодії в процесі досягнення цілей, переходу від зовнішніх стратегій до внутрішніх стратегій» [12].

Таке значне різноманіття визначень «стратегії» та відсутність загальноприйнятого підходу до формулювання сутності даної категорії пояснюється ендемічним характером поглядів на значення стратегії для компанії. Менталітет країн, що впливає на внутрішню культуру організації, формує різні бачення керівників компаній ролі стратегії у конкуренції на ринках. Ще Мінцберг говорив про те, що класичне, в його розумінні, визначення стратегії буде доповнюватися новими елементами та ставити фундаментальні питання про розвиток організацій у довгостроковій перспективі.

В рамках нашого дослідження важливим є виокремлення більш вузької категорії – конкурентна стратегія. Нижче наведена таблиця, що узагальнює основні підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення сутності даної категорії.

Таблиця 1.1

Визначення терміну «конкурентна стратегія» вітчизняними та зарубіжними науковцями

Автор	Сутність поняття «конкурентна стратегія»
І. Ансофф	«...стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)» [10].
М. Портер	«...спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі» [13].
А. Томпсон	«...розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі» [14].
Р. Єршова	«...здатність підприємства виробляти конкурентну продукцію при ефективному використанні потенціалів підприємства» [15].
І. Пічурін	«...фактична й потенційна можливість підприємства, виробляти та реалізовувати продукцію, яка є більш привабливою для споживачів за своєю якістю та/або ціною» [16].
З. Шершньова	«...це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага» [17].
Г. Азоев	«...план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку» [18].
Ю. Іванов	«...ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі» [19].

Закінчення табл 1.1

М. Саєнко	«...спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [20].
Н. Трен'юв	«...стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності» [21].
А. Філатов	«...стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку» [22].
Т. Хміль, С. Василик	«... ряд підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення як найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності» [23].
В. Панков, Ю. Макогон	«... створення виняткових можливостей і конкурентних переваг, що дають змогу виробляти конкурентоспроможну продукцію ринкової новизни з новими ринковими споживчими властивостями і ціннісними характеристиками» [24].
О. Нефедова	«... спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення» [25].
Т. Мостенська	«... передбачає формування та реалізацію цілей і завдань організації щодо досягнення нею конкурентних переваг у певних сегментах відповідно до ринкової ситуації та можливостей організації» [26].
В. Лунев	«... концепція та підпорядкована система дій підприємства, які спрямовані на досягнення її кінцевих цілей» [27].
М. Книш	«... план дії підприємства, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі, що передбачає реалізацію наступальних або оборонних дій з метою подолання п'яти сил конкуренції» [28].

Проаналізувавши різні підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія» можна зробити висновок, що більшість авторів у своїх трактуваннях зазначають мету (покращення конкурентних позицій, розвиток конкурентних переваг тощо), яку компанія прагне досягти за допомогою розробки та впровадження конкурентної стратегії.

Розглянувши поняття конкурентної стратегії з різних точок зору, ми можемо запропонувати наступне уточнене визначення: «конкурентна стратегія – це динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів, підпорядкований загальній меті підприємства, що ґрунтуються на внутрішніх можливостях підприємства та умовах зовнішнього середовища, спрямований на забезпечення стійких конкурентних переваг, досягнення та утримання бажаного рівня конкурентоспроможності, вигідної конкурентної позиції підприємством».

Отже, в економічній літературі виокремлюють два підходи до визначення сутності стратегії: старий та нових підхід. За старим підходом стратегія розглядається як певний процес, за новим підходом – як кінцевий орієнтир,

результат. Прихильники старого підходу (В. Глюк, А.Чандлер, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі) пов'язують стратегію зі стратегічним менеджментом, оскільки сама стратегія розглядається як певний план, а процес формування стратегії – як довгострокове планування. Прихильники нової концепції (М. Портер, І. Ансофф, П. Друкер) наголошують на тому, що стратегія є не стільки результатом планування, скільки результатом усвідомлення стратегічних рішень у процесі поточної діяльності.

Розглянувши поняття конкурентної стратегії з різних точок зору, ми можемо запропонувати наступне уточнене визначення: «конкурентна стратегія – це динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів, підпорядкований загальній меті підприємства, що ґрунтуються на внутрішніх можливостях підприємства та умовах зовнішнього середовища, спрямований на забезпечення стійких конкурентних переваг, досягнення та утримання бажаного рівня конкурентоспроможності, вигідної конкурентної позиції підприємством».

1.2 Аналіз фінансової та зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ»

ПРАТ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» є однією з провідних фірм у своїй галузі. Компанія зберігає свою домінуючу позицію на ринку. Підприємство чітко розуміє власні переваги над конкурентами і з іншої сторони намагається нівелювати сильні сторони конкурентів перед ним.

Світове економічне зростання залишається сильним. Серед іншого, нещодавні скорочення податків повинні забезпечити економічний імпульс, посилюючи споживчі витрати. Можна також очікувати значного зростання в Європі, як одного з основних нових ринків збуту. На відміну від цього, подальше збільшення кількості фермерських господарств має мати позитивний вплив.

Світовий ринок захисту насіння та рослин повинен розвивався позитивно у 2019 році (+ 3%). Основний імпульс зростання йде від Азіатсько-Тихоокеанського регіону та Європи, головним чином, через очікуване збільшення виробництва продукції сільськогосподарства та подальше збільшення площі для посівів.

Ринок хімічних речовин для захисту рослин дуже консолідований, з різними малими та середніми компаніями та декількома великими гравцями, що призводить до жорсткої конкуренції. Більшу частину ринку займають ці основні гравці, а саме: «Дюпон-Україна», «BASF», «FMC», і «DowDuPont».

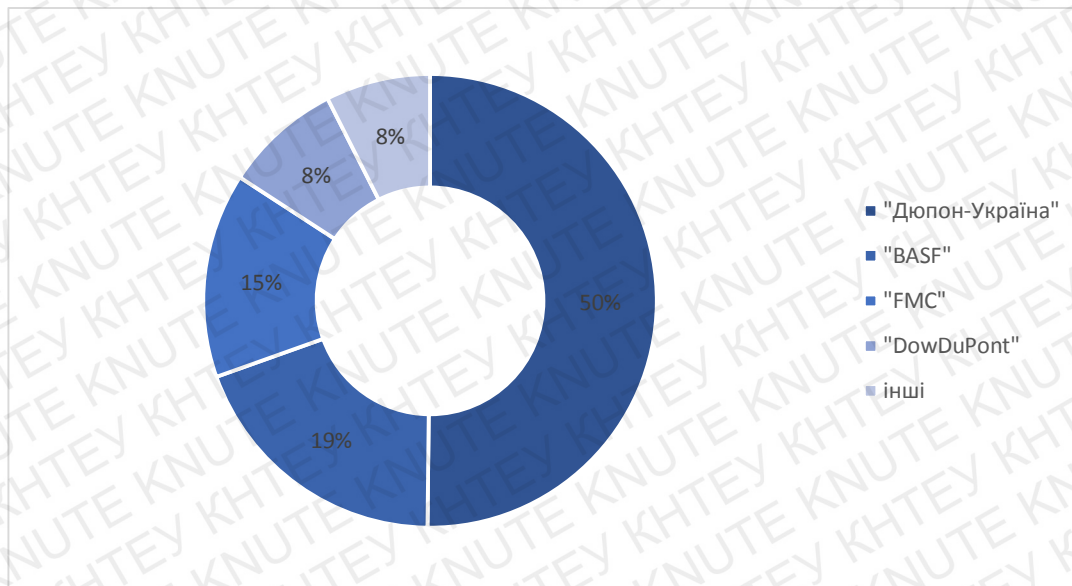


Рис. 1.1. Підприємства – експортери агрохімікатів в Україні 2014-2019 рр.

Джерело: складено автором на основі [29]

Компанії конкурують не тільки з точки зору якості та просування продукції, але й зосереджуються на стратегічних заходах, таких як злиття та поглинання, щоб отримати більшу частку ринку.

ПРАТ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» є однією з провідних фірм у своїй галузі. Компанія зберігає свою домінуючу позицію на ринку. Переглядаючи SWOT-аналіз (Додаток Д) можна виокремити проблему: відсутність власних каналів збуту. Її рішення може налагодити власну мережу поставок та в майбутньому призведе до розширення спектру зовнішньої діяльності компанії. Прогнозування попиту здійснюється на основі звітності про реалізацію інших партнерських зв'язків, що мають певну затримку і тим самим втрачається час на реакцію і згодом на реалізацію.

Підприємство чітко розуміє власні переваги над конкурентами і з іншої сторони намагається нівелювати сильні сторони конкурентів перед ним.

Таблиця 1.2

**Динаміка основних фінансово-економічних показників ПрАТ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ»»
за 2014-2018 рр. (млн. грн)**

Показник, млн. дол. США	Роки					2015/2014		2016/2015		2017/2016		2018/2017	
	2014	2015	2016	2017	2018	Δ X	T'	Δ X	T'	Δ X	T'	Δ X	T'
Чистий обсяг продажів	39,543	41,563	46,769	34,943	35,015	2,02	23,4	5,206	20,00	-11,8	-25,3	0,1	0,2
Валовий дохід	22,043	23,034	25,045	23,187	23,633	21,043	22,22	-1,6	-7,0	-1,9	-7,4	0,4	1,9
Собівартість реалізованих послуг	20,044	21,00	21,045	11,756	11,382	10,832	8,56	-9,0	-44,0	-9,3	-44,1	-0,4	-3,2
Витрати	21,130	20,323	19,143	18,088	17,478	-1,1	-0,4	-1,1	-5,5	-1,1	-5,5	-0,6	-3,4
Фінансовий результат до оподаткування	6,456	6,503	6,267	6,415	9,625	0,1	2,3	3,9	40,0	0,1	2,4	3,2	50,0
Податок на прибуток	2,343	2,250	2,254	1,589	1,531	-0,7	-29,0	-0,1	-2,7	-0,7	-29,5	-0,1	-3,7
Чистий прибуток	3,083	3,456	4,013	4,826	8,094	0,8	20,0	3,2	60,7	0,8	20,3	3,3	67,7

Джерело: розраховано автором за даними [Додаток А, Додаток Б]

Таблиця 1.3

Аналіз коефіцієнтів ліквідності ПрАТ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» за 2016-2018 рр.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Відхилення			
						2017/ 2016	2017/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт покриття	0,71	0,75	0,76	0,95	1,22	0,18	0,22	0,19	0,27
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,43	0,47	0,48	0,69	0,95	0,21	0,25	0,21	0,26
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20	0,20	0,21	0,29	0,33	0,08	0,07	0,08	0,04
Чистий оборотний капітал	-7,50	-7,00	-7,67	1,36	5,44	9,0	5,06	9,0	4,08

Джерело: розраховано автором на основі [Додаток А, Додаток Б]

Чистий обсяг продажів зменшився у 2017 році на 11,8 млн. дол. США, 25,%, 2018 рік не показав відчутних змін в обсязі реалізації і змінився всього на 0,2%. Це пояснюється тим що ПрАТ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» перейшла на продаж продукції з меншою собівартістю заради збільшення прибутку, що і підтверджує вартість реалізованої продукції, яка скоротилася на (44,1%) 9,3 млн. дол. США у 2017 році та на (3,2%) 0,4 млн. дол. США у 2018 році.

Витрати на реалізацію зменшувалися протягом аналізованого періоду на (5,5%) 1,1 млн. дол. США у 2017 та на (3,4) 0,6 млн. дол. США у 2018 році відповідно. Податкові зобов'язання зменшилися на 29,5% та 3,7% млн. дол. США у 2017 та 2018 роках. За даними 2016 - 2018 рр. ПрАТ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» реалізувала продукції на суму млн. дол. США.

Вивчаючи зміну активів та пасивів підприємства можна зробити висновок, що з 2016-2017 компанія мала на своєму балансі найменше активів та пасивів. Зниження в 2017 основному пояснюється бізнесом захисту рослин в Бразилії. Високі запаси на цьому ринку вимагали заходів для нормалізації ситуації, що, у свою чергу, призвело до негативного розвитку продажів.

Вивчаючи зміну активів та пасивів підприємства можна зробити висновок, що з 2016-2017 компанія мала на своєму балансі найменше активів та пасивів. Зниження в 2017 основному пояснюється бізнесом захисту рослин в Бразилії. Високі запаси на цьому ринку вимагали заходів для нормалізації ситуації, що, у свою чергу, призвело до негативного розвитку продажів.

Фінансова ліквідність означає готовність і здатність підприємства виконувати свої зобов'язання в повному обсязі й у встановлені кредитним договором строки. Це визначається політикою підприємства щодо збереження ліквідності, основне завдання якої – запобігання неліквідності й неплатоспроможності завдяки пошуку в необхідних обсягах резервів коштів та інших ліквідних активів.

Фінансова ліквідність означає готовність і здатність підприємства виконувати свої зобов'язання в повному обсязі й у встановлені кредитним договором строки. Це визначається політикою підприємства щодо збереження

ліквідності, основне завдання якої — запобігання неліквідності й неплатоспроможності завдяки пошуку в необхідних обсягах резервів коштів та інших ліквідних активів.

Жоден із вище розрахованих показників не має тенденції до зменшення та характеризуються стійким зростанням зокрема чистий оборотний капітал, що у 2018 році зріс у 3 рази в порівнянні з попереднім, що дозволяє зробити висновок, що ліквідність підприємства зростає з кожним роком. Рентабельність — з якою ефективністю компанія використовує активи для досягнення прибутку. За результатами обчислення є те що компанія зниження показника у 2017 році, але він збільшився у наступному хоча і не досягнув значення 2016 року. Рентабельність власного капіталу — з якою ефективністю власний капітал використовується, скільки прибутку приходить на одну одиницю грошових коштів. За результатами обчислення бачимо тенденцію зростання коефіцієнту, що показує відносне збільшення чистого прибутку і характеризує здатність до збільшення прибутку власникам. Коефіцієнт рентабельності діяльності розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції. Збільшення цього показника свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства, а зменшення навпаки. Отже, за результатами розрахунків відображається тенденція зростання економічної ефективності діяльності за три роки.

Таблиця 1.4

Аналіз коефіцієнтів ділової активності ПрАТ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» за 2016–2018 рр.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	відхилення			
						2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017
Коефіцієнт оборотності Активів	0,53	0,44	0,62	0,42	0,46	-0,18	-0,19	-0,20	0,04
Коефіцієнт оборотності кредиторської Заборгованості	3,27	5,20	5,26	3,37	4,4	-1,89	-1,60	-1,89	1,03
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,3	2,3	2,5	2,11	2,75	-0,30	-0,33	-0,39	0,64
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,33	2,36	2,46	1,39	1,73	-1,03	-1,00	-1,07	0,34
Фондовіддача	3,70	3,42	3,72	2,66	4,5	-1,05	-1,04	-1,06	1,84
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,719	0,819	0,919	0,67	0,77	-0,20	-0,24	-0,25	0,10

Джерело: розраховано автором на основі [Додаток В]

Оборотність активів - показник ділової активності, який демонструє ефективність використання активів компанії. Він відображає, скільки товарів і послуг продано за досліджуваний період на кожну одиницю використаних активів.

За розрахунками можна зробити висновок, що підприємство має спад з 2017 року на 2017 рік про те у 18 спостерігається його збільшення, це пов'язано з меншою ефективністю використання обмежених ресурсів, але немає негативної тенденції спаду за три роки.

Показник оборотності дебіторської заборгованості – показує кількість погашеної заборгованості дебіторів перед ПрАТ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ». Зростання дебіторської заборгованості має нерівномірний характер спад у 2017 році, а у 2018 несе перевищення двох останніх показників, що на діяльності даного підприємства має вплив на швидкості оборотів коштів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – кількість її оборотів протягом одного звітного періоду.

Відслідковується нерівномірність у показниках спад у 2017 році, незначне підвищення у 2018, але в цілому показники знаходяться на одному рівні. Оборотність запасів – з якою ефективністю ПрАТ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» управляє власними запасами.

Зменшення показника у 2016 році зумовлюється зниженням собівартості, що є позитивним наслідком її діяльності, але у 2018 році значення показника знову зросло через зменшення запасів.

Фондовіддача – кількість виробленої продукції та скільки послуг приходить на одиницю фінансових ресурсів компанії. Як і попередні показники характеризується нестабільність у динаміці показника проте коливання спричинені більшим доходом у 2016 році, та повторне його збільшення у 2018 році через зменшення основних засобів.

Показник оборотності власного капіталу – з якою ефективністю ПрАТ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» здійснює управління власним капіталом та наводить на кількість реалізованої продукції на одну одиницю залучених від власників коштів.

Падіння показника у 2017 є наслідком зменшенням доходу компанії у порівнянні з попереднім роком. Відповідно його зростання спричинене зменшенням власного капіталу. Підсумки розрахунків показників, їх зміни та відношення наведено в таблиці 1.5. Зменшення доходу ПрАТ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» на 11 млн. дол. США у 2017 році зумовило падіння показника на 32%. Зменшення кредиторської заборгованості у 2017 на 0,9 млн. дол. США та 2018 на 0,5 млн. дол. США зумовило зменшення на 36% у 2017р, причиною росту у 2018 році є паралельне зменшення собівартості. Компанія не має чіткої політики щодо регулювання дебіторської заборгованості і тому зменшення показника у 2017 році є наслідком зниження клієнтів дебіторів на 16%, у 2018 є зворотній приріст на 30%. Зменшення показника оборотності матеріальних запасів на 43% зумовлено зниженням собівартості на 8 млн. дол. США у 2017р. Приріст на 24% зумовлений зниженням запасів на 1,9 млн. дол. США у 2018. За зниження фондівдачі у 2017 році на 28% відповідав показник доходу від реалізації, а 2018 році зменшення основних засобів, що зумовило зростання на 69%.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

У даному розділі ми розкрили сутність конкурентної стратегії, проаналізували її значення, дослідили види стратегій та основні методологічні підходи для оцінки їхньої ефективності, що є необхідним для подальшої розробки ефективної конкурентної стратегії для досліджуваного підприємства.

Ми з'ясували, що в економічній літературі виокремлюють два підходи до визначення сутності стратегії: старий та нових підхід. За старим підходом стратегія розглядається як певний процес, за новим підходом – як кінцевий орієнтир, результат. Прихильники старого підходу (В. Глюк, А.Чандлер, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі) пов'язують стратегію зі стратегічним менеджментом, оскільки сама стратегія розглядається як певний план, а процес формування стратегії – як довгострокове планування. Прихильники нової концепції (М. Портер, І. Ансофф, П. Друкер) наголошують на тому, що стратегія є не стільки результатом

планування, скільки результатом усвідомлення стратегічних рішень у процесі поточної діяльності.

На даний момент існує багато варіантів конкурентних стратегій. Усі вони різні – з огляду на ідеологію бізнесу (базові конкурентні стратегії) та з огляду на активність відносно ключових конкурентів (стратегія конкурентної поведінки). Серед базових конкурентних стратегій виокремлюють наступні: лідерство за витратами, фокусування, диференціація.

Економічна ефективність заходів конкурентної стратегії є об'єктивним базисом, що визначає необхідність розробки і реалізації заходів конкурентної стратегії підприємства. Тільки при позитивному прогнозі економічного ефекту від розробки і реалізації відповідних заходів управлінська діяльність по формулюванню і реалізації конкурентної стратегії має сенс і економічну доцільність;

Було наведено критерії та показники ефективності конкурентної стратегії, які включають в себе показники ефективності виробничого, фінансового, збутового, маркетингового потенціалу, а також показники якості продукції, що дозволять сформувати комплексну оцінку основних складових потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ II. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ РИНКУ АМІАКУ ТА АЗОТНИХ ДОБРІВ ЄС ДЛЯ ПРАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ»

2.1 Тенденції розвитку ринку аміаку та азотних добрив ЄС

Виробництво мінеральних добрив є найбільшою підгалуззю хімічної промисловості. Це одна з найбільш прибуткових і фінансово-стійких галузей не тільки у хімічному, але і в промисловому комплексі в цілому.

Мінеральні добрива - джерело різних поживних елементів для рослин і властивостей ґрунту. За допомогою добрив можна різко підвищити врожаї будь-яких культур на вже освоєних площах без додаткових витрат на обробку нових земель. За допомогою мінеральних добрив можна використовувати навіть найбільш непродуктивні, так звані непродуктивні землі.

Найбільшим постачальником мінеральних добрив на світовий ринок є компанія PotashCorp, за якою слідує Mosaic. У десятку лідерів також входять Білоруськалій, OCP, Agrium, Israel Chemicals, Yara, Уралкалій, Сильвініт. Серед інших великих виробників - Sinochem (Китай), IFFCO (Індія), Єврохім (Росія), Фосагро (Росія), SAFCO (Саудівська Аравія), Egyptian Fertilizer Company (EFC), Arab Fertilizer and Chemicals Company (AFCCO) (Єгипет), Тольяттіазот (Росія), ПАТ «Азот» (Україна) та Koch (США) [39].

Важливим фактором, що підтримує ціни на азотні добрива на високому рівні, є вартість природного газу (основна сировина). При збереженні нафтових котировань на високому рівні ціни на природний газ будуть мати тенденцію до підвищення. При цьому нові джерела газу (сланцевий газ) навряд чи зможуть в осяжній перспективі забезпечити достатній обсяг виробництва, щоб знизити ціни на енергоносії на світовому ринку. У зв'язку з цим експортна ціна газу буде залишатися високою, збільшуючи собівартість виробництва карбаміду та іншої азотної продукції в енергозалежних регіонах [40].

Отже, згідно рис. 2.1 можна зробити висновок, що найбільшу частку ринку має Китай – 34%. Україна має 3% світового ринку у виробництві азотних добрив. Не дивлячись на високі ціни на природний газ, який поставляється з Росії і є

основною сировиною для виробництва азотних добрив, виробництво їх в Україні є досить стабільним. Це пояснюється тим, що значна частка азотних добрив експортується, а основні хімічні підприємства – виробники добрив мають сприятливе географічне розташування відносно портів, з яких азотні добрива вивозяться за кордон. Наприклад, Одеський державний припортовий завод всі вироблені мінеральні добрива реалізує за кордоном. Потужними виробниками азотних добрив є Черкаське ПАТ «Азот», Горлівське ПАТ «Концерн Стирол».

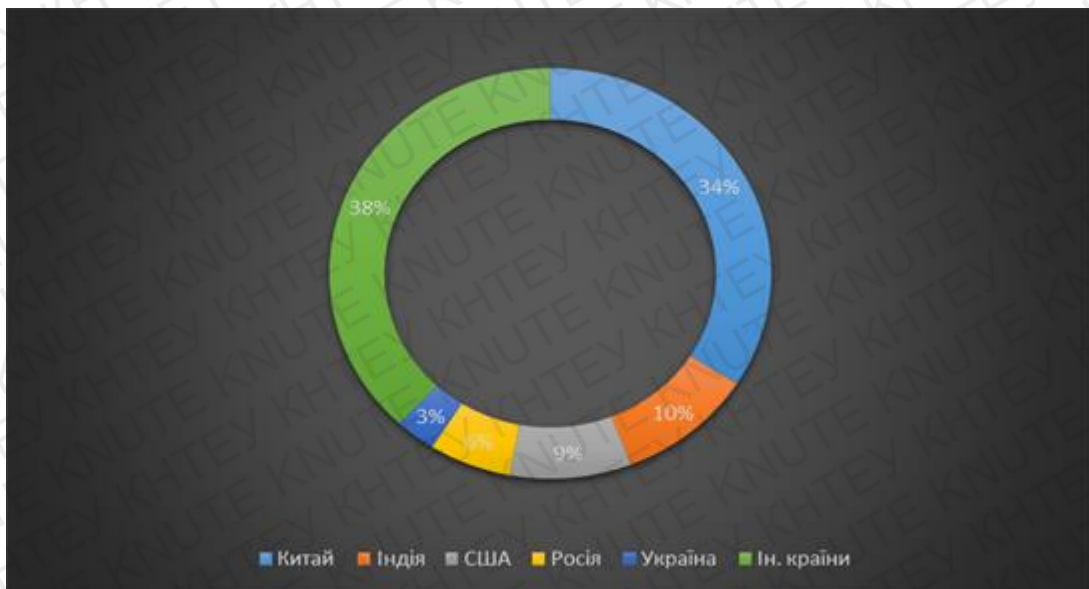


Рис. 2.1. Структура світового виробництва азотних добрив в 2012 р.

Складено автором на основі джерела [41]

Головною тенденцією розвитку економіки Європейського Союзу є зростання обсягів і розмаїтості світогосподарських зв'язків, що супроводжується посиленням економічної взаємозалежності країн світу та глобалізацією. Ринок мінеральних добрив внаслідок специфіки об'єкта торгівлі розвивається як сукупність регіональних ринків [30].

У цілому, розвиток вітчизняного ринку мінеральних добрив стримує відсутність відповідної фінансово-матеріальної бази; кадровий персонал не готовий до копіювання західних моделей, недосконалість відповідних національно-державних умов та законодавчої бази. Тому вітчизняний ринок мінеральних добрив, з метою нарощування виробництва та експорту продукції, потребує реорганізації основних видів діяльності (позитивної зміни кількісно-якісних параметрів маркетингової діяльності, сфери виробництва та зв'язків з

постачальниками сировини, транспортної діяльності та сфери збуту), а також інтенсивного розвитку додаткових видів діяльності (розвитку експортоорієнтованих фінансових послуг, внутрішньої корпоративної інтеграції та міжкорпоративного співробітництва, створення і активного використання торгової марки). Такий підхід до реорганізації галузі означатиме використання науковообґрунтованої конкурентної стратегії, яка реалізується у свідомому формуванні міжнародної конкуренції.

Сучасний світовий ринок мінеральних добрив функціонує як сукупність 10 регіональних ринків: Західної та Східної Європи, СНД (включаючи всі країни колишнього СРСР), Північної та Латинської Америки, Африки, Середнього Сходу (включаючи Єгипет), Азії (Афганістан, Бангладеш, М'янма, Індія, Індонезія, Японія, Південна Корея, Малайзія, Пакистан, Таїланд), Східної Азії (Китай, Північна Корея, В'єтнам) та Океанії (Австралія, Нова Зеландія) [31].

Функціонування ринку аміаку характеризується певними особливостями. Аміак виробляють майже у 80 країнах світу, більшість аміачних виробництв розташована в таких регіонах: Північна Америка (25%), Китай (22%), СНД (21 %), Південна Азія (12%), Західна Європа (9%), Близький Схід (7%), Східна Європа (6 %), Індонезія і Японія (4 %), Мексика і країни Карибського басейну (включаючи Венесуелу) (3%).

Світове споживання аміаку знаходиться на рівні 107 млн т/рік. Його структура, за даними англійської консультаційної фірми "Chem Systems", має такий вигляд: виробництво карбаміду — 54%; аміачної селітри — 16%; інших хімікатів — 30%. Основними експортерами аміаку є Росія, Україна, Тринідад і Тобаго, основними імпортерами — США та країни Західної Європи [32]. За даними експертів, світовий ринок аміаку перебуває в стані нерівноваги. Вона спричинена надвиробництвом продукту, яке не зменшується, а нерівномірно зростає.

Український ринок мінеральних добрив розвивається здебільшого за рахунок експорту. Україна є одним із провідних світових експортерів азотних добрив. Для виходу із кризи української хімічної галузі необхідна законодавча підтримка заводів та спланована державна політика, лобіювання інтересів України в країнах

ЄС, усунення антидемпінгових обмежень, залучення інвестицій у галузь, зняття обмежень доступу до сировини, припинення давальницьких схем роботи, побудова вертикально інтегрованих хімічних холдингів із виробництва, дистрибуції та експорту, активізація енергоефективних заходів та сприяння механізмам Кіотського протоколу.

Щодо постачання на світовий ринок азотних добрив, то лідируюче положення займає Канада – 23% всього ринку, на другому місці Росія – 9% (Рис. 2.2) Виробництво калійних добрив в Україні, не дивлячись на наявність власної сировинної калійної бази, залишається у найгіршому стані. Періодично виробляють калійні добрива ПАТ «Сумхімпром», Стебницьке ДГХП «Полімінерал». Основна причина застою виробництва – відсутність інвестицій, які б дали змогу реконструювати хімічні підприємства.

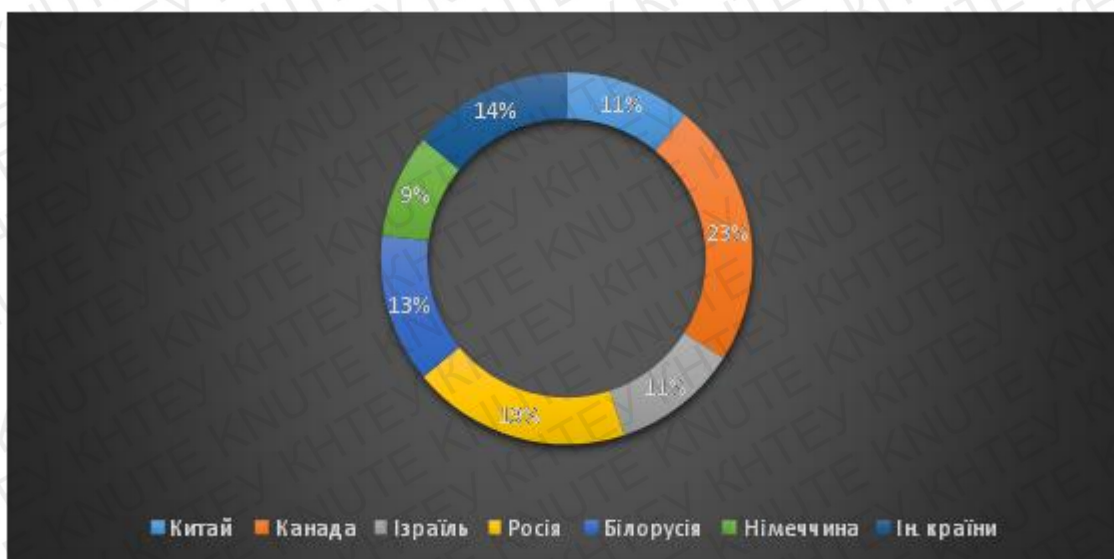


Рис. 2.2. Структура світового виробництва калійних добрив у 2020 р.

Складено автором на основі джерела [41]

За оцінками IFA [33], негативні тенденції на ринку добрив пов'язані зі слабкими перспективами глобальної економіки, нерівномірним попитом на мінеральні добрива, висхідною конкуренцією в галузі, зниженням цін на сільськогосподарські товари й нестабільними цінами на енергоресурси.

Ситуація в галузі ускладнюється також тим, що на ринку ЄС зберігається перевиробництво за всіма видами мінеральних добрив — калійних, азотних і фосфорних. За останні п'ять років потужності з виробництва калійних добрив у

світі виросли на 22% при збільшенні споживання на 11%, азотних — на 9% при зростанні попиту на 7%, фосфорних — на 12% при збільшенні попиту на 9% [33].

Дорожчання азотних добрив і складних сумішей пояснюється високим попитом з боку фермерів ЄС і Великої Британії, а також намірами Індії закупити рекордну кількість карбаміду

У континентальній Європі на 5 євро за 1 тонну підвищились ціни на амонійну селітру з вмістом азоту 33,5% внаслідок підвищеного попиту з боку фермерів, які проводять післяпосівний обробіток посівів озимих культур.

Також зросли ціни і на карбамід, причиною чого стала інформація про то, що Індія оголосила про проведення тендеру на 1,2 млн тонн цього добрива з поставкою у січні. Загалом, як прогнозують аналітики, у 2020/2021 маркетинговому році Індія закупить 6-7 млн тонн карбаміду і стане його найбільшим світовим імпортером.

У відповідному підвищуючому тренді були ціни і на популярну карбамідно-амонійну суміш (КАС).

Також високий попит зберігався на такі суміші, як потрійний суперфосфат (TSP), хлористий калій (MOP), діамонійфосфат (DAP) і інші подібні вказаним суміші. Як повідомляється, масове внесення добрив по озимих посівах продовжує утримувати ціни на ці сполуки на європейському ринку. Очікується, що високий попит на добрива збережеться і у 2022 році.

Слід відзначити, що Європейський Союз виступає проти ініціативи введення квот на імпорт мінеральних азотних добрив.

Зокрема, зазначається, що у рамках багатосторонніх правил СОТ [34] запобіжні заходи можливі лише в тому випадку, якщо імпорт зростає різко і раптово, і завдає економічних збитків вітчизняним виробникам. Крім того, пропоновані Україною квоти є занадто обмежувальними. Якщо заходи будуть введені, вони негативно впливатимуть на фермерів та штучно обмежуватимуть конкуренцію на українському ринку, що призведе до зростання внутрішніх цін.

2.2 Маркетингове середовище діяльності ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» на ринку аміаку та азотних добрив ЄС

Від часу свого заснування ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» досягла значних успіхів і на сьогоднішній день є одним із лідерів світового агробізнесу. До портфоліо ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» входить понад 80 засобів захисту рослин, а також велика кількість гібридів і сортів насіння польових та овочевих культур. В відділенні компанії працює більше 300 фахівців, серед яких багато кандидатів сільськогосподарських наук. Метою компанії ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» в Україні є пропозиція комплексних рішень для українських аграріїв та партнерство, якому віддають перевагу українські та міжнародні компанії. ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» вирізняє високоякісна продукція, інтегрований підхід до вирішення поставлених завдань та використання переваг сільського господарства України.

ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» є лідером з постачання азотних добрив на ринок України та одним з найбільших українських виробників комплексних мінеральних добрив [42]. ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» є власником найбільшої в Україні мережі складів з реалізації мінеральних добрив [45]. Ця мережа налічує 28 складів у всіх сільськогосподарських регіонах країни. Володіючи більш ніж чвертю світових запасів чорноземів, Україна має усі передумови стати провідним світовим виробником продовольства. Усвідомлюючи цей потенціал, «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» прагне розвивати постачання мінеральних добрив українським сільгоспвиробникам шляхом вибудови загальнонаціональної складської мережі.

Питання просування свого товару або послуги на ринку є найважливішим та найгострішим для будь-якого бізнесу. Підприємці зіштовхуються з необхідністю попереднього планування своїх каналів збуту. Для ринку виробників агрохімікатів України характерними є такі стратегії формування попиту, як PULL і PUSH [48].

PULL (англ. «притягання») – стратегія [43], за якої виробник реалізує продукти самостійно напряму кінцевому споживачу. PUSH (англ. «протискування») – стратегія, за якої основний збут продукту відбувається через розвинену мережу посередників, стимулюючи при цьому як кінцевого споживача, так і дистриб'ютора, обрати певну компанію [35, с. 31–36]

Під час використання стратегії PULL [44], основним завданням продавця продукту стає забезпечення лояльності споживача саме до своєї компанії. Для такого виду стимулювання попиту найкраще підходять ексклюзивні продукти та комплексні послуги. Агрохолдинги є потужними виробниками та, як правило, прямими експортерами сільськогосподарської продукції за кордон, а також займають близько 6 млн га сільськогосподарських угідь, що разом становить близько 20% всіх земель сільськогосподарського призначення України [36] При цьому компанії-виробники здійснюють поставку своєї продукції напряму кінцевому споживачу (рис. 2.3).



Рис. 2.3 Процес формування попиту на ринку насінництва за стратегією PULL

Джерело: складено автором

На рис. 1.1 можна побачити, що попит на ринку формується завдяки його стимулюванню шляхом залучення такого маркетингового інструменту, як комунікації. При цьому під терміном «маркетингові комунікації» [46] розуміються ті маркетингові методи і заходи, які вживаються задля того, щоб донести до кінцевого споживача цінність певного продукту, що реалізовується. Одним з видів маркетингової комунікації є саме виставки. Торгові виставки – дієвий інструмент пошуку партнерів та клієнтів. ПрАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» є активним учасником міжнародних виставок, а саме:

- «Fruit Logistica Innovation Award 2020»
- «АГРОБРЕНД 2018»
- ЮГАГРО 2020

Сьогодні виставки набувають абсолютно особливий статус, обумовлений нинішньою економічною ситуацією [47]. Вони дають чітке уявлення, хто з компаній залишився «на плаву», а хто пішов з ринку, які ніші звільнилися, і як слід планувати свою тактику та стратегію в нових реаліях. Виставка виступає ефективним засобом просування. Однак участь у великих міжнародних експозиціях із власним стендом може коштувати недешево та іноді сягає кількох десятків тисяч євро.

Якщо говорити стосовно витрат на виставкові заходи вони з кожним роком збільшуються, але при цьому дають ефект для компанії. Виставка виступає ефективним засобом просування. Після проведення виставки укладення контракту потребує від фірми в середньому 0,8 візитів-звернень до клієнта, а без участі у виставці цей показник дорівнює п'яти візитам [37]. Беручи участь у виставці, підприємство може вирішити значну кількість інших маркетингових завдань – наприклад підписання нових контрактів. Виставкові заходи є маркетинговим інструментом компанії. Витрати ПрАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» на маркетингові заходи відображені на рис 2.4.

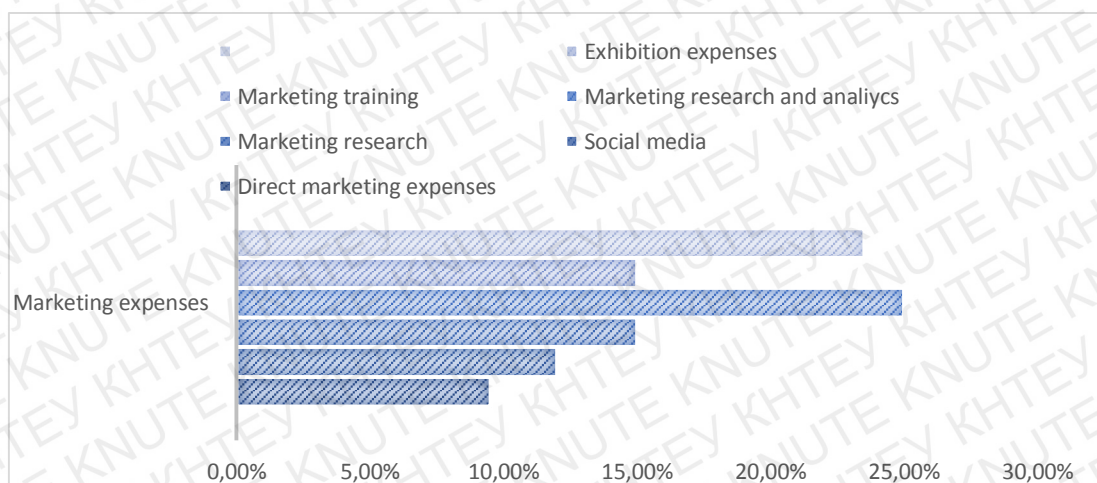


Рис. 2.4 Витрати ПрАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» на маркетингові заходи

Складено автором на основі [38]

Питома вага витрат сягає 23,5%, що є дуже великим числом. Така динаміка є характерною для компаній агрохімічної промисловості, кількість великих міжнародних вистав вражає:

- China International Agrochemical & Crop Protection Exhibition або CAC
- “Agro-2020”
- “AGROEXPO”

Та це лише невичерпаний список вистав міжнародного класу.

Основна мета виставки – демонстрація останніх досягнень агрохімії і просування нових агрохімічних технологій та продуктів з метою подальшого розвитку, модернізації сільськогосподарського ринку.

За останні 10 років компанія посилила свої інновації та інтеграцію, зробивши довгострокові інвестиції та низьку вартість сировини.

ПрАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ’ЄДНАННЯ АЗОТ» пропонує споживачам широкий круг інноваційних товарів та послуг для різноманітних областей застосування, зокрема для сільського господарства. ПрАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ’ЄДНАННЯ АЗОТ» пропонує готові системи захисту й антирезистентні програми для різних культур, розробляє і впроваджує у виробництво принципово нове сільськогосподарське обладнання. Реалізація багатьох успішних проєктів компанії була б неможлива без попереднього проведення польових дослідів. Жодна найсучасніша лабораторія не спроможна відтворити процеси, які відбуваються у біосфері і супроводжують культурну рослину протягом усього її життєвого циклу.

У рамках багаторічної співпраці з комітетом по охороні природи ПрАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ’ЄДНАННЯ АЗОТ» розробляє стратегії з тестування нових інновацій і технологій, які можуть принести користь фермерам і сприяти покращенню екологічної ситуації. Результатами цього співробітництва мають стати покращення якості ґрунтів, підвищення ефективності використання ресурсів і рівня захисту довкілля в основних сільськогосподарських регіонах світу.

Від вибору маркетингової стратегії стимулювання попиту залежать багато чинників, зокрема, конкурентоспроможність організації, швидкість окупності інвестицій, темпи розвитку й розширення діяльності та багато інших. У

насінневому бізнесі компанії-виробники насіння часто поєднують два основні види стратегій формування попиту на свої продукти – PUSH і PULL. У сучасних умовах агропромислового бізнесу нашої країни та з огляду на специфіку галузі й гравців на сільськогосподарських ринках лише за вдалого поєднання даних стратегій можна очікувати збільшення попиту на продукти насінневих компаній. Інструментами, що фактично реалізують ці стратегії, є маркетингові комунікації. Саме такі маркетингові інструменти дають змогу зорієнтувати кінцевих споживачів на продукцію компанії та вплинути на формування попиту, а також проаналізувати купівельну спроможність та потреби споживачів.

Більшість стратегічно важливих рішень компанії, як правило, розглядаються з точки зору маркетингу. Створення нового бізнесу, освоєння нової ринкової ніші, дилерська політика, звуження або розширення продуктової лінійки, злиття та поглинання, вибір нових постачальників і партнерів – всі ці та багато інших рішень приймаються в рамках маркетингової стратегії. Від дієздатності маркетингової стратегії компанії залежить успіх бізнесу та його конкурентоспроможність. До таких стратегій належить і маркетингова стратегія стимулювання попиту. Для насінневих компаній, що представлені на ринку України, в сучасних економічних та політичних умовах, кожен рік вимагає перегляду маркетингової стратегії стимулювання попиту та розробки нових рішень щодо ведення своєї діяльності. Саме готовність підприємства до оперативної зміни маркетингової стратегії стимулювання попиту визначає рівень конкурентоспроможності його товару.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

Німеччина є найбільшим імпортером аміаку та азотних добрив в ЄС як за обсягом, так і за вартістю, оскільки місцеве виробництво охоплює лише близько 20% загального внутрішнього споживання. Це також найбільший чистий імпортер аміаку та азотних добрив в ЄС. Тому, українські виробники добрив вважають даний ринок доволі перспективним.

Компанія ПрАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» – це лідер українського ринку з виробництва аміаку та азотних добрив. Компанія зацікавлена

в збільшенні попиту на вітчизняну продукцію та популяризації України на зовнішніх ринках, як виробника якісних і безпечних продуктів харчування.

Посередниками для компанії виступають торгові мережі, через які продукція реалізується кінцевому споживачеві – фізичній особі. На ринку Німеччини ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» реалізує свою продукцію через наступні роздрібні мережі: REWE, METRO, Edeka, Kaufland – усі торгові мережі є добре відомими в Німеччині, вони розташовані по всій території країни.

На ринку України партнерами компанії є МО України. ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» співпрацює в межах проекту комплектування продовольчих запасів для ЗСУ, Нацгвардії тощо. У перспективі, такий вид діяльності компанія може проводити й на ринку Німеччини.

На підґрунті результатів SWOT-аналізу стратегічні напрями діяльності ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» наступні:

- формування позитивного іміджу компанії за рахунок збільшення маркетингових витрат;
- формування налагоджених, довготривалих відносин з перевіреними постачальниками;
- розширення асортименту продукції, що йде на експорт до Німеччини;
- створення нової лінійки аміаку та азотних добрив, які користуються найбільшим попитом на ринку Німеччини.

РОЗДІЛ III. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» НА РИНКУ АМІАКУ ТА АЗОТНИХ ДОБРІВ ЄС

3.1. Оцінювання конкурентних позицій ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» на ринку аміаку та азотних добрив ЄС

У даному пункті ми порівнюємо компанію ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» з її найближчими конкурентами, а саме: BASF, FMC, DowDuPont [49], та оцінимо конкурентні позиції компанії на аміаку та азотних добрив Німеччини.

Зробимо порівняльний аналіз конкурентів за наступними показниками:

Таблиця 3.1

Порівняння компанії ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» з конкурентами за обраними показниками

Показник	Коефіцієнт вагомості
Асортимент продукції	0,3
Сертифікація продукції	0,15
Впізнаваність бренду	0,1
Кількість працівників	0,05
Цінова політика компанії	0,3
Всього	1

Джерело: складено автором на основі експертного аналізу

Найбільш вагомими коефіцієнтами належать таким показникам, як ціна та асортимент продукції. Споживачам важливо, щоб продукція відповідала оптимальному співвідношенню «ціна-якість». До того ж, німці є вимогливими до асортименту продукції. Високий коефіцієнт вагомості має сертифікація продукції, адже, як було зазначено раніше, німці уважно перевіряють наявність сертифікатів на добрива, особливо іноземних виробників. Досвіду роботи на ринку та впізнаваності бренду були надані незначні коефіцієнти вагомості, адже, на нашу думку нова компанія може зайняти велику частку ринку за відносно короткий час, якщо вийде на ринок з продукцією, що може максимально задовольнити потреби споживачів. Кількість робітників було оцінено в 0,05 за коефіцієнтом вагомості. По-перше, великий штаб працівників не гарантує високу якість продукції, по-

друге, на даному етапі розвитку компанії, ПрАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» не потрібна велика кількість працівників. Компанія спочатку планує збільшити частку на ринку Німеччини, підвищити рівень лояльності споживачів до українського бренду, а потім вже нарощувати обсяги виробництва.

Таблиця 3.2

Аналіз сильних і слабких сторін компанії ПрАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» у порівнянні з основними конкурентами на ринку аміаку та азотних добрив Німеччини

№	Показник	ПрАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ»	BASF	FMC	DowDuPont
1	Асортимент продукції	$2 \cdot 0,3 = 0,6$	$10 \cdot 0,3 = 3$	$10 \cdot 0,3 = 3$	$2 \cdot 0,3 = 0,6$
2	Сертифікація продукції	$8 \cdot 0,15 = 1,2$	$8 \cdot 0,15 = 1,2$	$8 \cdot 0,15 = 1,2$	$10 \cdot 0,15 = 1,5$
3	Досвід роботи на ринку	$2 \cdot 0,1 = 0,2$	$10 \cdot 0,1 = 1$	$10 \cdot 0,1 = 1$	$4 \cdot 0,1 = 0,4$
4	Впізнаваність бренду	$2 \cdot 0,1 = 0,2$	$10 \cdot 0,1 = 1$	$10 \cdot 0,1 = 1$	$8 \cdot 0,1 = 0,8$
5	Кількість працівників	$5 \cdot 0,05 = 0,25$	$6 \cdot 0,05 = 0,3$	$3 \cdot 0,05 = 0,15$	$4 \cdot 0,05 = 0,2$
6	Цінова політика компанії	$10 \cdot 0,3 = 3$	$5 \cdot 0,3 = 1,5$	$8 \cdot 0,3 = 2,4$	$2 \cdot 0,3 = 0,6$
Всього		5,45	8	8,75	4,1

Джерело: складено автором на основі експертного аналізу

Цінова політика компанії: Для порівняння цінових політик був проаналізований діапазон цін для мішка азотних добрив (25кг) г. Ціна є середньою по двом найбільшим торговельним мережам Німеччини: Edeka та METRO. Ціна ПрАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» є найменшою серед досліджуваних компаній – 40 євро [50]. В середньому по ринку ціна є вищою за середню, але порівнюючи з найбільшими конкурентами, це є перевагою.

Асортимент: На ринку України асортимент ПрАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» є широким. Сучасний асортимент азотних добрив мінеральних, які випускає промисловість, поділяють на шість груп: аміачні, амонійні, нітратні, амонійно-нітратні, амідні та аміакати. В окрему групу виділяють

азотні добрива тривалої дії. Виробництво азотних добрив ґрунтується переважно на використанні синтетичного амоніаку (аміаку).

Сертифікація продукції: ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» пройшов міжнародний аудит з менеджменту якості. У серпні 2021 року ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ», що входить до групи підприємств азотного бізнесу Group DF, успішно пройшов аудит міжнародної сертифікаційної компанії G-CERTI на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO: система менеджменту якості (ISO 9001:2015); система екологічного менеджменту (ISO 14001:2015); системи управління охороною здоров'я та безпекою праці (ISO 45001:2018).

Впізнавальність бренду: Через відносно нещодавню появу на ринку та нерозвинену маркетингову кампанію, ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» має невисокий рівень впізнавальності бренду. Так, компанія Manuka Health, яка теж працює на ринку Німеччини лише з 2013 р. є відомим брендом. Відповідно, обидві німецькі компанії є добре відомими німецькому споживачеві та відрізняються високим рівнем лояльності споживачів до даних брендів.

Кількість працівників: Станом на 15.08.2019 на підприємстві ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» задіяно понад 200 працівників, з них на виробництві – 163 працівника, у відділі якості – 14 працівників, департамент маркетингу та продажу – 18 працівників. Компанія Rüdiger Feldt є найбільшою за кількістю працівників серед досліджуваних компаній, на підприємстві задіяно близько 250 працівників. Компанія Bihorhar виходила на ринок як сімейний бізнес, де наразі задіяно близько 110 працівників. В компанії Manuka Health працює приблизно 140 осіб.

Отже, сильними сторонами компанії ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» можна вважати ціну та сертифікацію продукції. У той час, як слабкими сторонами є асортимент продукції, досвід роботи на ринку та впізнавальність бренду.

3.2. Напрями формування конкурентних переваг ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» на ринку аміаку та азотних добрив

У даному пункті ми визначимо основні напрями формування конкурентних переваг ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ», враховуючи оцінку альтернативних варіантів вирішення управлінської проблеми компанії та конкурентні позиції компанії на ринку аміаку та азотних добрив Німеччини.

Компанія нещодавно вийшла на ринок і наразі не може конкурувати з головними гравцями на ринку. Для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства варто активно працювати над пошуком нових покупців та інформуванням потенційних споживачів про продукцію компанії. Це можна зробити наступним чином:

- 1) Пошук потенційних партнерів шляхом дослідження інформації, яку надають галузеві асоціації,
- 2) Участь у міжнародних виставках та ярмарках – це можливість зустрітися з потенційними покупцями аміаку та азотних добрив. Багато великих імпортерів та експортерів відвідують ці події. Участь у ній дозволить ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» дослідити ринок та останні тренди, а також представити компанію та знайти потенційних покупців.
- 3) Участь у галузевих конференціях та мережесих заходах. Цей сектор надзвичайно важливий для компаній, які бажають експортувати свою продукцію на європейський ринок. Для покупця це хороший знак, якщо (потенційний) постачальник сприяє розвитку галузі на регіональному та міжнародному рівнях. Відвідування галузевих конференцій та мережесих заходів показує, що експортер зацікавлений в розвитку сектору та власних знань в цій області. У той же час, це зручна платформа для спілкування з потенційними покупцями у більш неформальному середовищі.
- 4) Пошук цільових клієнтів через прямий маркетинг. Прямий маркетинг може стати інструментом для контакту з покупцями з компаній, які імпортують аміак та азотні добрива, зважаючи на обмежений бюджет компанії.

На основі попереднього аналізу макро- та мікроринкового середовища ПрАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» на ринку аміаку та азотних добрив Німеччини з метою вирішення управлінської проблеми, було визначено ряд альтернативних варіантів вирішення управлінської проблеми, а саме:

1. Розширення асортименту продукції, що йде на експорт до Німеччини;
2. Створення нової лінійки органічного азотних добрив, що буде включати такі добриви, які користуються найбільшим попитом на ринку Німеччини;

Для визначення найбільш ефективного варіанту вирішення управлінської проблеми необхідно здійснити оцінку слабких та сильних сторін альтернатив (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Сильні та слабкі сторони альтернатив

№	Альтернатива	Слабкі сторони	Сильні сторони
1	Розширення асортименту продукції, що йде на експорт до Німеччини.	- Потребує збільшення експортних витрат - Потребує значних витрат на сертифікацію нової продукції	- Передбачає використання продукції, що вже виробляється, але реалізується лише на ринку України - Не вимагає значних витрат коштів - Компанія виробляє продукцію для ринку України, що за результатами анкети, користуються значним попитом на ринку Німеччини
2	Створення нової лінійки органічного добрив, що буде включати ті добрива, які користуються найбільшим попитом на ринку Німеччини.	- Потребує значних витрат на переорієнтацію виробництва - Потребує значних витрат на сертифікацію нової продукції	- Можливість впровадити на ринок більш конкурентоспроможну продукцію, що буде відповідати вимогам споживачів

Джерело: складено автором на основі експертного аналізу

Станом на 2019 р. компанія ПрАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» експортує обмежену кількість продукції. Асортимент німецьких компаній є значно ширшим, що дозволяє їм займати більш вагому частку ринку. Саме через це були обрані такі варіанти вирішення управлінської проблеми, які будуть сприяти виведенню на ринок нових товарів.

Дослідивши сильні та слабкі сторони альтернатив вирішення управлінської проблеми, нами був обраний наступний варіант вирішення управлінської

проблеми: Виведення на ринок нових товарів за рахунок розширення існуючого асортименту продукції на експорт. Це значить, що компанії ПрАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» потрібно почати експортувати до Німеччини ту продукцію, яку вона вже багато років успішно реалізує на ринку України. Даний варіант вирішення управлінської проблеми був обраний через найбільш оптимальне співвідношення витрат на реалізацію стратегії та очікуваний результат від її впровадження.

Даний варіант не вимагає значних витрат, адже компанії не потрібно змінювати технології виробництва. Компанії необхідно у більшій кількості виробляти продукцію, яку вона реалізує на ринку України. Більше того, у майбутньому планується заощадження від ефекту масштабу.

Завдяки невисокій ціні у порівнянні з конкурентами компанія може застосовувати **стратегію лідерства за рахунок економії на витратах**. Дану стратегію доцільно використовувати у наступних випадках:

- на ринку є велика кількість покупців, що достатньо активно реагують на зміну цін;
- на ринку спостерігається сильна цінова конкуренція;
- товар є стандартизований, а більшість покупців використовує його в однаковий спосіб;
- витрати покупців на переключення з одного товару на інший є незначними.

Основні *шляхи досягнення конкурентних переваг за витратами* за рахунок перегляду та економії в усіх ланках ланцюга цінностей підприємства наступні:

- пошук найдешевших матеріальних ресурсів; раціоналізація чисельності персоналу;
- пошук найдешевших сервісних служб;
- пошук найефективніших форм організації виробництва;
- досягнення кращої вертикальної та горизонтальної інтеграції виробництва, найвищого синергізму;

- найбільш повне залучення ресурсів до виробництва і максимальне використання їх можливостей;

- найбільш раціональне, доцільне використання ресурсів;
- дотримання нормативів витрат ресурсів;
- запровадження ресурсозберігаючих технологій;
- раціоналізація складського господарства;
- максимально можливий обхід посередників: покупка ресурсів безпосередньо у виробника і продаж товару кінцевому споживачу;

Впроваджуючи дану стратегію, компанія отримує наступні переваги:

- Підприємство здатне протистояти своїм прямим конкурентам навіть у разі цінової війни і може отримувати прибуток за ціни, що мінімально допустима для конкурентів.

- Клієнти не можуть домогтися зниження ціни нижче за рівень, прийнятий для найбільш сильного конкурента.

- Низькі витрати забезпечують захист від постачальників, оскільки дають підприємству велику гнучкість у разі підвищення вхідних витрат.

- Низькі витрати забезпечують також захист посередників, надаючи підприємству гнучкість за вимог зниження ціни.

Дослідивши сильні та слабкі сторони альтернатив вирішення управлінської проблеми, нами був обраний наступний варіант вирішення управлінської проблеми: виведення на ринок нових товарів за рахунок розширення існуючого асортименту продукції на експорт. Це значить, що ПрАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» потрібно почати експортувати до Німеччини ту продукцію, яку вона вже багато років успішно реалізує на ринку України. Даний варіант вирішення управлінської проблеми був обраний через найбільш оптимальне співвідношення витрат на реалізацію стратегії та очікуваний результат від її впровадження.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

Отже, у даному розділі ми порівняли ПрАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» з її найближчими конкурентами, ми з'ясували, що сильними сторонами компанії ПрАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» можна вважати ціну та сертифікацію продукції. У той час, як слабкими сторонами є асортимент продукції, досвід роботи на ринку та впізнавальність бренду.

Дослідивши сильні та слабкі сторони альтернатив вирішення управлінської проблеми, нами був обраний наступний варіант вирішення управлінської проблеми: виведення на ринок нових товарів за рахунок розширення існуючого асортименту продукції на експорт. Це значить, що компанії ПрАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» потрібно почати експортувати до Німеччини ту продукцію, яку вона вже багато років успішно реалізує на ринку України. Даний варіант вирішення управлінської проблеми був обраний через найбільш оптимальне співвідношення витрат на реалізацію стратегії та очікуваний результат від її впровадження.

Також, нами була обрана конкурентна стратегія для ПрАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ». Завдяки невисокій ціні у порівнянні з конкурентами компанія може застосовувати стратегію лідерства за рахунок економії на витратах.

Отриманий комплексний показник після проведення запропонованих заходів склав 0,93. Отже, розроблені заходи мали прямий позитивний вплив на ефективність конкурентної стратегії та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки:

- 1) Питання формування та впровадження конкурентної стратегії на рівні підприємств, галузей та національних економік є актуальним та важливим, адже успіх суб'єктів господарювання на міжнародному ринку залежить від того, наскільки ефективною буде розроблена та впроваджена конкурентна стратегія.
- 2) В економічній літературі виокремлюють два підходи до визначення сутності стратегії: старий та нових підхід. За старим підходом стратегія розглядається як певний процес, за новим підходом – як кінцевий орієнтир, результат.
- 3) Розглянувши поняття конкурентної стратегії з різних точок зору, ми запропонували наступне уточнене визначення: «конкурентна стратегія – це динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів, підпорядкований загальній меті підприємства, що ґрунтуються на внутрішніх можливостях підприємства та умовах зовнішнього середовища, спрямований на забезпечення стійких конкурентних переваг, досягнення та утримання бажаного рівня конкурентоспроможності, вигідної конкурентної позиції підприємством».
- 4) Існує багато варіантів конкурентних стратегій. Усі вони різні – з огляду на ідеологію бізнесу (базові конкурентні стратегії) та з огляду на активність відносно ключових конкурентів (стратегія конкурентної поведінки). Серед базових конкурентних стратегій виокремлюють наступні: лідерство за витратами, фокусування, диференціація. До стратегій конкурентної поведінки можна віднести: домінатор, лідер ринку, виклик лідеру, загарбник, послідовник, експерт.
- 5) Найбільш універсальним методом оцінки ефективності конкурентної стратегії є інтегральний метод, який дозволяє оцінити ефективність організації роботи всіх структурних підрозділів підприємства. Для цього проводиться комплексна оцінка основних складових потенціалу підприємства, що формують його конкурентоспроможність: виробничий потенціал, фінансовий потенціал, збутовий та маркетинговий потенціал, конкурентоспроможність продукції.

6) Німеччина є найбільшим імпортером аміаку та азотних добрив в ЄС як за обсягом, так і за вартістю.

7) ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» — лідер українського ринку з виробництва продуктів харчування в порційній упаковці (сухі і пастоподібні) і багаторічний лідер з виробництва та експорту аміаку та азотних добрив в Україні.

8) Управлінською проблемою компанії ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» є: збільшення частки компанії ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» на ринку аміаку та азотних добрив.

9) Сильними сторонами компанії ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» можна вважати ціну та сертифікацію продукції. У той час, як слабкими сторонами є асортимент продукції, досвід роботи на ринку та впізнавальність бренду.

10) Дослідивши сильні та слабкі сторони альтернатив вирішення управлінської проблеми, нами був обраний наступний варіант вирішення управлінської проблеми: виведення на ринок нових товарів за рахунок розширення існуючого асортименту продукції на експорт.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Минцберг Г. Стратегический процесс / Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С.; пер. с англ. [под ред. Ю. Каптуревского]. – СПб.: Питер, 2001. – 557с.
2. Калінеску Т.В., Романовська Ю.А. Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства / Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - №8 (78). - 2004. - 274 с.
3. Мак Х'юг А. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991
4. Стейнер Г., Майер Дж. Стратегическое управление: принципы и международная практика / Пер. с англ. – М.: Международные отношения. - 1998. – 352 с.
5. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / A. D. Chandler. – MTT Press, 1962.
6. Глюк В. Теория принятия решений / В. Глюк. – СПб. : Питер, 1995. – С. 81.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ.. М.: Дело. – 1992. – С.257.
8. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления НИОКР. Монографія. – Таганрог.: Изд-во ТРТУ. – 2000. – С.112.
9. Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школы стратегий. - СПб.: «Питер». – 2000.
10. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. ; под ред. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
11. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ. - 1999. – С. 94-120.
12. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент. – К.: "Каравелла". – 2006. – С.125
13. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов./ Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.
14. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа/ А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. 17-е изд.; пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 928 с.

15. Ершова Р. Конкурентные стратегии технологически ориентированных предприятий / Р. Ершова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ, 2012. – 230 с.
16. Пичурин И. Общая теория маркетинга / И. Пичурин. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ, 2011. – 104 с.
17. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
18. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. / Г.Л. Азоев. – М. : ЦЭИМ, 2001. – 207 с.
19. Иванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю.Б. Иванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Иванова ; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с.
20. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
21. Тренев Н.Н. Стратегическоеуправление: учеб. пособие / Н.Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2000. – 282 с.
22. Филатов А.Н. Разработка механизма формирования конкурентной стратегии предприятия в отраслях олигополии: дис. канд. экон. наук: 08.00.05. Магнитогорск: РГБ, 2007. – 205 с.
23. Хміль Т.М. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие / Т.М. Хміль, С.К. Василик, Л.О. Шишмарева. – Х.: ИД “ИНЖЭК”, 2004. – 136 с.
24. Панков В. Инновационная деятельность и стратегия повышения конкурентоспособности продукции : международный и региональный аспекты/ В. Панков, Ю. Макогон // Економіст. – 2005. – № 6. – С. 40–45.
25. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О.Г. Нефедова // Вісник економічної науки України – 2008. – № 2(14). – С. 117–120.
26. Мостенська Т. Л. Основи маркетингу : навч. посібник. / Т.Л. Мостенська. – К.: Кондор, 2005. – 240 с.
27. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой / В.Л. Лунев. – М. : Финпресс, НГАЭиУ,. 1997. – 356 с.

28. Кныш М.И. Конкурентные стратегии. Учеб. пособие / М.И. Кныш. – СПб. : Питер, 2000. – 204 с.
29. Санджив Рана. Хімічний аналіз: аналітика світового ринку ЗЗР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://superagronom.com/articles/214-himichniy-analiz-analitika-svitovogo-rinku-zzr>
30. Мировой рынок минеральных удобрений: Монография / Макогон Ю.В., Яценко А.Б., Губатенко Н.И., Рябчин А.М., Савченко Э.А., Пивоносов М.Ю., Аксельрод М.В. Под ред. Макогона Ю.В.— Донецк: 2008. — 450 с.
31. Сметана В. Світовий ринок мінеральних добрив: реалізація конкурентних переваг виробників / В. Сметана // Вісник КНУ імені Тараса Шевченка (Серія "Економіка"). — К.: ВПЦ "Київський університет", 2001. — Вип. 50. — С. 73—75.
32. www.fertilizer.org — Всемирная ассоциация удобрений (IFA).
33. Названо світові тенденції ринку мінеральних добрив: вплив на Україну [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://superagronom.com/news/12599-nazvano-svitovi-tendentsiyi-rinku-mineralnih-dobriv-vpliv-na-ukrayinu>
34. ЄС виступає проти введення квот на імпорт міндобрив [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://agravery.com/uk/posts/show/es-vistupae-proti-vvedenna-kvot-na-import-mindobriv>
35. Hinkelman E. Dictionary of International Trade: Handbook of the Global Trade Community / E. Hinkelman, S. Putzi. – California: World Trade Press, 2005. – 688 p
36. Деякі питання удосконалення управління в сфері використання та охорони земель сільськогосподарського призначення державної власності та розпорядження ними – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/413-2017-%D0%BF>
37. Herbig P., O'Hara B., Palumbo F. ///. of Promotion Management. — 1993. — Vol. №1. — P. 77-87
38. Приватне акціонерне товариство «АЗОТ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.azot.ck.ua/?PAGEN_1=5

39. Саліхова О. (2010) Конкурентоспроможність українських виробників азотних добрив: проблеми та шляхи їх вирішення. // Економіст – №5. – с.55-57.
40. Литвиненко П. О. Кон'юнктура сучасного світового ринку продукції хімічної промисловості // Актуальні проблеми міжнародних відносин : збірник наукових праць. / Київський національний університет ім. Т. Шевченка, Інститут міжнародних відносин ; –Київ, Україна– Вип. 72, ч. 1. – С. 235–242.
41. IFA [Електронний ресурс] / - Режим доступу до сайту: <http://www.fertilizer.org/>
42. Ostchem [Електронний ресурс] / - Режим доступу до сайту: <http://www.ostchem.com/files/4c49ce18a4e9ccc83136aac299bb21d1.pdf>
43. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ПОПИТУ В ТОРГІВЛІ НАСІННЯМ [Електронний ресурс] / - Режим доступу до сайту: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_1_2016ua/33.pdf
44. Єранкін О. Маркетинг в АПК України в умовах глобалізації: [монографія] / О. Єранкін. – К.: КНЕУ, 2009. – 419 с.
45. Лучка О. П'ять найбільших агрокомпаній України за розміром земельного банку / О. Лучка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://economics.lb.ua/state/2016/01/13/325366_5_naybilshih_agrokompaniy_ukraini.html.
46. Циганкова Т. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу / Т. Циганкова // Маркетинг в Україні. – 2004. – № 2. – С. 31–36.
47. Hinkelman E. Dictionary of International Trade: Handbook of the Global Trade Community / E. Hinkelman, S. Putzi. – California: World Trade Press, 2005. – 688 p
48. Hopp W. To pull or not to pull: what is the question? / W. Hopp, M. Spearman // Manuf Serv Oper Manage. – 2014. – № 6 (2). –P. 133–148.
49. Agricultural Prices National Agricultural Statistics Service. Retrieved 30 January <http://usda.mannlib.cornell.edu/MannUsda/viewDocumentInfo.do?documentID=1002> [in English].
50. AZOT stavyt' ultymatum Yatsenyukovi? ["Nitrogen" is to put the ultimatum Yatsenyuk?]. Retrieved 9 October 2014, from <http://novamolod.ck.ua/azot-stavyt-ultymatum-yatsenyukovi> [in Ukrainian].

Додатки

Додаток А

Консолідований звіт про прибутки та збитки					
	2014	2015	2016	2017	2018
	млн. дол. США	млн. дол. США	млн. дол. США	млн. дол. США	млн. дол. США
Чистий обсяг продажів	46 080	34 940	46 085	34 943	35 015
Вартість проданих товарів	(21 030)	(11 740)	(21 040)	(11 756)	(11 382)
Загальний прибуток	25 040	23 186	25 045	23 187	23 633
Витрати на продаж	(12 270)	(11 140)	(12 272)	(11 148)	(11 116)
Витрати на дослідження та розробки	(4 272)	(4 400)	(4 274)	(4 405)	(4 504)
Загальні адміністративні витрати	(2 090)	(1 800)	(2 092)	(1 804)	(2 026)
Інші операційні доходи	1 100	780	1 109	787	864
Інші операційні витрати	(1 270)	(87)	(1 275)	(879)	(948)
ЕВІТ ¹	6 241	5 738	6 241	5 738	5 903
Дохід (збиток) від методу власного капіталу	(9)	(6)	(9)	(6)	20
Фінансовий дохід	360	450	371	149	289
Фінансові витрати	(1 360)	(1 100)	(1 367)	(1 108)	(1 635)
Фінансовий результат	(1 005)	(965)	(1 005)	(965)	(1 326)
Дохід до сплати податку на прибуток	5 236	4 773	5 236	4 773	4 577
Вхідні податки	(1 223)	(1 017)	(1 223)	(1 017)	(1 329)
Дохід від продовження діяльності після сплати податку на прибуток	4 013	3 756	4 013	3 756	3 248
пов'язані з неконтролюючим інтересом	85	13	85	13	(1)

з яких належать акціонерам	3 743	3 249	4 098	3 743	3 249
Доходи від припинених операцій після сплати податку на прибуток	1 050	4 846	4 110	1 070	4 846
пов'язані з неконтролюючим інтересом	280	750	759	282	759
з яких належать акціонерам	730	4 030	4 087	788	4 087
Дохід після податку на прибуток	4 820	8 040	8 094	4 826	8 094
з яких пов'язані з неконтролюючим інтересом	290	750	758	295	758
чистий прибуток	4 530	7 330	7 336	4 531	7 336

додаток Б

Консолідований звіт про фінансовий стан	2014	2015	2016	2017	2018
	млн. дол. США	млн. дол. США	млн. дол. США	млн. дол. США	млн. дол. США
Необоротні активи	53 096	50 499	50 096	51 791	45 014
не матеріальні активи	16 096	16 312	16 096	16 312	14 751
Інші нематеріальні активи	15 108	13 507	15 178	13 567	11 674
Основні засоби	12 275	13 214	12 375	13 114	7 633
Інвестиції обліковуються за методом участі в капіталі	236	504	246	584	4 007
Інші фінансові активи	1 192	1 181	1 092	1 281	1 634
Інші дебіторські заборгованості	330	483	430	583	400
Відстрочені податки	4 579	6 550	4 679	6 350	4 915
Оборотні активи	23 021	30 047	23 821	30 447	30 073
Запаси	8 050	8 008	8 550	8 408	6 550
Дебіторська заборгованість	9 033	10 069	9 933	10 969	8 582
Інші фінансові активи	750	6 270	756	6 275	3 529
Інші дебіторські заборгованості	2 000	2 00	2 017	2 210	1 276
Претензії щодо повернення податку на прибуток	505	606	509	676	474
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 860	1 870	1 859	1 899	7 581
Активи, утримувані для продажу	197	10	197	10	2 081
Підсумок	73 917	82 238	73 917	82 238	75 087
Активи	25 445	31 897	25 445	31 897	36 861
Капітал	2 117	2 117	2 117	2 117	2 117
Резерви капіталу	6 167	9 658	6 167	9 658	9 658
Інші резерви	15 981	18 558	15 981	18 558	25 026
Акції, що відносяться до акціонерів	24 260	30 300	24 265	30 333	36 801
Власний капітал, що припадає на неконтрольований інтерес	1 180	1 564	1 180	1 564	60

Поточні зобов'язання	31 392	31 704	31 492	31 804	24 633
Резерви на пенсії та інші виплати після закінчення трудової діяльності	10 803	11 144	10 873	11 134	8 020
Інші положення	1 740	1 700	1 740	1 780	1 366
Фінансові зобов'язання	16 503	16 100	16 513	16 180	12 483
Податкові зобов'язання	405	403	475	423	495
Інші зобов'язання	1 005	907	1 065	957	1 116
Відстрочені податки	806	1 300	826	1 330	1 153
Поточні зобов'язання	16 900	18 507	16 980	18 537	13 593
Інші положення	5 005	5 401	5 045	5 421	4 344
Фінансові зобов'язання	3 421	3 401	3 421	3 401	1 935
Торгова кредиторська заборгованість	5 945	6 410	5 945	6 410	5 129
Податкові зобов'язання	920	894	923	884	422
Інші зобов'язання	1 534	2 421	1 534	2 421	1 652
Зобов'язання, безпосередньо пов'язані з активами, утримуваними для продажу	112	–	112	–	111
Підсумок	73 917	82 238	73 917	82 238	75 087

додаток В

Консолідовані звіти про рух грошових коштів	2014	2015	2016	2017	2018
	млн. дол. США	млн. дол. США	млн. дол. США	млн. дол. США	млн. дол. США
Дохід від продовження діяльності після сплати податку на прибуток	3705	3664	4 132	3 756	3 248
Вхідні податки	1012	1112	1 119	1 017	1 329
Фінансовий результат	1 060	964	1 062	965	1 326
Платні податки на прибуток	-1 870	(1 700)	-1 871	(1 701)	(1 821)
Амортизація та знецінення	3 368	3 060	3 369	3 063	2 660
Зміна пенсійного забезпечення	-327	(290)	-327	(297)	(227)
(Прибутки) збитки від вибуття необоротних активів	-50	(44)	-50	(45)	(133)
Зменшення (збільшення) запасів	-86	(75)	-86	(78)	(293)
Зменшення (збільшення) дебіторської заборгованості	-424	(380)	-424	(385)	(18)
(Зменшення) збільшення торговельної кредиторської заборгованості	341	311	341	310	265
Зміни інших оборотних коштів, інші негрошові пункти	-187	(169)	-187	(170)	275
Чисті грошові кошти, що надаються (використовуються в) операційною діяльністю від постійних операцій	7 079	6 430	7 079	6 435	6 611
Чисті грошові кошти, що надаються (використовуються в) операційною діяльністю від припинених операцій	2 919	2 650	2 919	2 654	1 523
Чисті грошові кошти, надані операційною діяльністю	9 998	9 080	9 998	9 089	8 134
Відтік грошових коштів на додавання до основних засобів та нематеріальних активів	-2 830	(2 576)	-2 836	(2 578)	(2 366)
Приплив грошових коштів від реалізації основних засобів та інших активів	122	111	122	111	241
Надходження грошових коштів від (вибуття) для продажу активів	-20	(18)	-20	(18)	453

Відтік грошових коштів для поточних фінансових активів			-759	(690)	(313)
Надходження грошових коштів від (вибуття) для придбання менше, ніж придбані грошові кошти	2	2	2	2	(158)
Отримані відсотки та дивіденди	97	88	98	89	168
Надходження грошових коштів від (відтоку) поточних фінансових активів	-6 200	(5 640)	-6 210	(5 645)	1 543
Чисті грошові кошти, що надаються (використовуються в) інвестиційною діяльністю	-9 600	(8 720)	-9 602	(8 729)	(432)
Внески капіталу	3 630	3 300	3 630	3 300	–
Надходження від акцій	-	–	-	–	3 717
Виплати дивідендів	-2 339	(2 120)	-2 339	(2 126)	(2 364)
Емісії боргів	16 700	15 190	16 709	15 190	10 369
Вибуття заборгованості	-17 512	(15 920)	-17 512	(15 920)	(12 848)
Платні відсотки	-938	(853)	-938	(853)	(801)
Відсотки	65	59	65	59	69

Додаток Г

Consolidated Statement of Financial Position 2018

Assets**Current assets**

Cash and cash equivalents	76,801
Trade accounts receivable, net	183,196
Prepayments to suppliers and other current assets, net	129,822
Corporate income tax prepaid	8,484
Taxes recoverable and prepaid, net	118,575
Inventory	357,61
Biological assets	309,03
Other financial assets	70,835
Assets classified as held for sale	2,079
Total current assets	1,256,432

Non-current assets

Property, plant and equipment, net	764,686
Intangible assets, net	114,942
Goodwill	107,735
Investments in joint ventures	51,252
Deferred tax assets	8,447
Corporate income tax prepaid	4,374
Other non-current assets	155,732
Total non-current assets	1,207,168
Total assets	2,463,600

Liabilities and equity**Current liabilities**

Trade accounts payable	136,043
Advances from customers and other current liabilities	104,976
Short-term borrowings	183,692
Current portion of long-term borrowings	1,233
Interest on bonds issued	17,949
Total current liabilities	479,760

Non-current liabilities

Long-term borrowings	63,680
Obligations under finance leases	5,230
Deferred tax liabilities	29,010
Bonds issued	496,051
Other non-current liabilities	43,843
Total non-current liabilities	637,814

Equity attributable to Kernel Holding S.A. equity holders

Issued capital	2,164
Share premium reserve	481,878
Additional paid-in capital	39,944
Equity-settled employee benefits reserve	9,111
Revaluation reserve	62,249
Translation reserve	734,396
Retained earnings	1,489,996
Total equity attributable to Kernel Holding S.A. equity holders	1,350,946
Non-controlling interests	4,920
Total equity	1,346,026
Total liabilities and equity	2,463,600

Book value	1,350,946
Number of shares	81,941,230
Book value per share (in USD)	16.49
Diluted number of shares	82,820,378

Consolidated Statement of Financial Position 2017

Assets

Current assets

Cash and cash equivalents	132,018
Trade accounts receivable, net	92,355
Prepayments to suppliers and other current assets, net	113,342
Corporate income tax prepaid	6,937
Taxes recoverable and prepaid, net	114,695
Inventory	368,453
Biological assets	289,436
Other financial assets	72,344
Assets classified as held for sale	14,689
Total current assets	1,204,269

Non-current assets

Property, plant and equipment, net	588,127
Intangible assets, net	104,466
Goodwill	103,691
Investments in joint ventures	52,218
Deferred tax assets	18,536
Corporate income tax prepaid	4,645
Other non-current assets	134,562
Total non-current assets	1,006,245
Total assets	2,210,514

Liabilities and equity

Current liabilities

Trade accounts payable	73,629
Advances from customers and other current liabilities	104,898
Short-term borrowings	224,773
Current portion of long-term borrowings	2,811
Interest on bonds issued	17,949
Other financial liabilities	51,456
Total current liabilities	475,516

Non-current liabilities

Long-term borrowings	2,812
Obligations under finance leases	7,710
Deferred tax liabilities	19,570
Bonds issued	494,796

Other non-current liabilities	32,506
Total non-current liabilities	557,394
Equity attributable to Kernel Holding S.A. equity holders	
Issued capital	2,164
Share premium reserve	481,878
Additional paid-in capital	39,944
Equity-settled employee benefits reserve	8,114
Revaluation reserve	43,815
Translation reserve	724,054
Retained earnings	1,318,872
Total equity attributable to Kernel Holding S.A. equity holders	1,170,733
Non-controlling interests	6,871
Total equity	1,177,604
Total liabilities and equity	2,210,514
Book value	1,170,733
	81,941,23
Number of shares	0
Book value per share (in USD)	14.29
	82,887,23
Diluted number of shares	1
Diluted book value per share (in USD)	14.13

Consolidated Statement of Financial Position 2016		
Assets		
Current assets		
Cash and cash equivalents	143,392	60,372
Trade accounts receivable, net	87,192	75,207
Prepayments to suppliers and other current assets, net	82,701	52,983
Corporate income tax prepaid	8,198	7,400
Taxes recoverable and prepaid, net	135,257	130,378
Inventory	386,66	200,213
Biological assets	256,247	190,312
Other financial assets	21,041	—
Assets classified as held for sale	—	3,602
Total current assets	1,120,688	720,467
Non-current assets		
Property, plant and equipment, net	569,714	538,728
Intangible assets, net	104,861	36,818
Goodwill	114,11	121,912
Investments in joint ventures	51,025	52,164
Deferred tax assets	11,924	20,161
Corporate income tax prepaid	5,028	8,056
Other non-current assets	31,733	11,049
Total non-current assets	888,395	788,888
Total assets	2,009,083	1,509,355
Liabilities and equity		

Current liabilities		
Trade accounts payable	52,776	41,910
Advances from customers and other current liabilities	88,665	76,945
Short-term borrowings	131,679	179,615
Current portion of long-term borrowings	2,782	74,835
Interest on bonds issued	17,949	—
Total current liabilities	293,851	373,305
Non-current liabilities		
Long-term borrowings	5,562	81,841
Obligations under finance leases	2,902	2,275
Deferred tax liabilities	24,865	17,143
Bonds issued	493,648	—
Other non-current liabilities	30,646	37,736
Total non-current liabilities	557,623	138,995
Equity attributable to Kernel Holding S.A. equity holders		
Issued capital	2,164	2,104
Share premium reserve	481,878	463,879
Additional paid-in capital	39,944	39,944
Equity-settled employee benefits reserve	7,014	6,582
Revaluation reserve	43,815	43,815
Translation reserve	707,458	691,885
Retained earnings	1,285,671	1,130,890
Total equity attributable to Kernel Holding S.A. equity holders	1,153,028	995,329
Non-controlling interests	4,581	1,726
Total equity	1,157,609	997,055
Total liabilities and equity	2,009,083	1,509,355
Book value	1,153,028	995,329
Number of shares	80,338,77	79,683,41
	6	0
Book value per share (in USD)	12,49	12,49
Diluted number of shares	82,407,73	81,384,85
	3	1

Додаток Д

SWOT аналіз компанії ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ»

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	1. Вихід на нові ринки для реалізації	1. Зростання якості продукції конкурентів
	2. Прогнозоване світове зростання попиту	2. Валютні коливання
	3. Збільшення обсягу реалізації	3. Попит на продукцію носить сезонний характер
	4. Урядові угоди	4. Збільшення конкуренції з боку вітчизняних виробників
	5. Екологічна політика	5. Зростання контрафактної та низькоякісної продукції
Внутрішнє середовище		
Сильні сторони	СіМ	СіЗ
1. Входить в п'ятірку лідерів сегменту		
2. Глобальна мережа постачання		
3. Міжнародні стандарти якості		
4. Високий рівень задоволеності клієнтів		
5. Гарна репутація серед клієнтів		
6. Надійні постачальники продукції		
7. Нижча собівартість у порівнянні з конкурентами		
Слабкі сторони	СліМ	СліЗ
1. Відсутність власних каналів збуту		
2. Прогнозування попиту		
3. Відсутність постійних партнерів на перевезення вантажу		
4. Невелика кількість постачальників		
5. Відсутність власного виробництва		