Лотиш О.Я.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та економічної теорії
Західноукраїнський національний університет

Lotysh Oksana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Economics and Economic Theory
Western Ukrainian National University

ВИКОРИСТАННЯ МАТРИЧНИХ МЕТОДІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ АНАЛІЗІ ЗЕРНОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Лотиш О.Я. Використання матричних методів у стратегічному аналізі зернової галузі України. У статті висвітлено необхідність використання матричних методів у стратегічному аналізі галузі. Відображено роль сільського господарства у формуванні ВВП країни та частку галузі у структурі експорту і, як наслідок, наповнення бюджету валютними надходженнями. Зосереджено увагу на важливості зернової галузі для забезпечення продовольчої безпеки країни, здійснено аналіз показників та вказано на пріоритетність галузі у складі сільськогосподарського сектору. Показано, що використання матричних методів у стратегічному аналізі зернової галузі дасть змогу визначити переваги й недоліки функціонування зернового ринку і вибрати оптимальний напрям розвитку. Охарактеризовано основні матричні моделі і здійснено аналіз вітчизняного і світового ринків зерна за основними матрицями. Зокрема, використано SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз зерновій галузі України, побудовано матриці BCG, McKinsey для визначення привабливості зернового ринку.

Ключові слова: матричні методи, матриця, стратегія, стратегічний аналіз, зернова галузь.

Лотыш О.Я. Использование матричных методов в стратегическом анализе зерновой отрасли Украины. В статье раскрыта необходимость использования матричных методов в стратегическом анализе отрасли. Отражены роль сельского хозяйства в формировании ВВП страны и доля отрасли в структуре экспорта и, как следствие, наполнение бюджета валютными поступлениями. Сосредоточено внимание на важности зерновой отрасли для обеспечения продовольственной безопасности страны, осуществлен анализ показателей и указано на приоритетность отрасли в составе сельскохозяйственного сектора. Показано, что использование матричных методов в стратегическом анализе зерновой отрасли позволит определить преимущества и недостатки функционирования зернового рынка и выбрать оптимальное направление развития. Охарактеризованы основные матричные модели и осуществлен анализ отечественного и мирового рынков зерна по основным матрицам. В частности, использован SWOT-анализ для выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз зерновой отрасли Украины, построены матрицы BCG, McKinsey для определения привлекательности зернового рынка.

Ключевые слова: матричные методы, матрица, стратегия, стратегический анализ, зерновая отрасль.

Lotysh Oksana. The use of matrix methods in the strategic analysis of the grain industry in Ukraine. In the article the author highlights the need to use matrix methods in the strategic analysis of the industry. The main task of the article is to study the matrix methods, determine the advantages and disadvantages of these methods and justify the need to use them in the strategic analysis of the grain industry of Ukraine. The author focuses on the fact that today agriculture occupies a significant share in the formation of the country's GDP and export structure. The grain industry, as a component of the agricultural sector, provides food security and fills the country's budget with money. The author analyzes the indicators of the grain industry and points to its priority in agriculture. In recent years, Ukraine has been an important player in international grain trade, accounting for 12% of the world market. The use of modern methods of strategic analysis allows to ensure rapid adaptation to external conditions, reduce uncertainty and risk in economic activities and ensure the concentration of resources in selected priority areas. In the article shows that the use of matrix methods in the strategic analysis of the grain industry will determine the advantages and disadvantages of the grain market and choose the optimal direction of development. The main matrix models are characterized and the analysis of the domestic and world grain market according to the main matrices is carried out. In particular, SWOT-analysis was used to identify the strengths and weaknesses, opportunities and threats of the grain industry of Ukraine, BCG and McKinsey matrices were built to determine the attractiveness of the grain market. Different matrices and methods can be used separately or in combination to develop a strategy for the

development of the grain industry of Ukraine. In general, the development of a strategy for the grain industry is an important tool for maintaining the country's leading position in the world market in the face of unpredictable changes in the environment and the growing number of competitors. The use of different matrix methods for effective strategic analysis of the grain industry will allow a broader study of different groups of competing and consumer countries.

Key words: matrix methods, matrix, strategic analysis, grain industry.

Постановка проблеми. Вітчизняна зернова галузь є стратегічно важливою для економіки країни та її продовольчої безпеки. Сьогодні на стан галузі вплинула ситуація з пандемією коронавірусу, що певною мірою паралізувало торгівлю і логістику, та глобальні зміни в кліматі, що зумовило втрати певної частини врожаю зернових. Сучасний етап розвитку зернового ринку характеризується нестабільністю та невизначеністю, тому найбільш актуальним завданням для товаровиробників зернової продукції є швидка й адекватна оцінка зміни галузевого середовища з метою забезпечення конкурентоздатності виробництва. Ефективність розвитку зернової галузі залежить передусім від якості стратегічного аналізу. Зарубіжний досвід показує, що одними з ефективних методів стратегічного аналізу є матричні методи, які дають змогу товаровиробникам дослідити кон'юнктуру зернового ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню матричних методів стратегічного аналізу присвячено багато праць зарубіжних та вітчизняних учених. Серед них можна виділити наукові праці таких авторів, як І. Ансофф, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, В. Нелеп, С. Дем'яненко, В. Галанець. Однак проблеми стратегічного аналізу зернової галузі України в силу певних об'єктивних причин залишаються недостатньо дослідженими, що визначило актуальність та мету статті. Виникає необхідність у наукових дослідженнях щодо доцільності використання матричних методів у розробленні стратегії розвитку зернової галузі України.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є дослідження матричних методів, визначення переваг і недоліків цих методів та обґрунтування необхідності використання їх у стратегічному аналізі зернової галузі України.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах ринкової економіки для підприємств галузі одним із важливих завдань є адаптація до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища. Для досягнення цієї мети необхідно розробити гнучку стратегію управління, яка дає змогу зорієнтувати виробничу діяльність підприємств зернової галузі на виживання в довгостроковій перспективі. Стратегічний аналіз є однією з найважливіших функцій менеджменту, що спрямований на визначення цілей підприємств галузі та шляхів їх досягнення. Товаровиробники повинні оцінити темпи зростання ринку, свої сильні і слабкі сторони щодо конкурентів у галузі, інтереси споживачів товару і багато інших параметрів. Це складний процес, що вимагає формалізації. Чіткий план розвитку повинен ґрунтуватися на проведенні детального стратегічного аналізу з використанням матричних методів. Застосування сучасних методів стратегічного аналізу дає змогу забезпечити швидку адаптацію до зовнішніх умов, зменшити невизначеність і ризик у господар-

ській діяльності та забезпечити концентрацію ресурсів на вибраних пріоритетних напрямках.

Для здійснення стратегічного аналізу зернової галузі слід звернути увагу на загальний стан сільськогосподарського ринку та місце зернової галузі в ньому. Сьогодні сільське господарство в Україні є життєво необхідною сферою економіки країни, оскільки гарантує продовольчу безпеку кожної людини. Сільське господарство як завдяки об'єктивному розвитку, так і за рахунок падіння інших галузей зміцнилося в статусі донора бюджету й є разом з ІТ одним із провідних секторів української економіки. На думку економістів, саме сільське господарство багато в чому допомогло пережити кризу 2014–2015 рр., і саме воно забезпечуватиме зростання економіки України впродовж найближчих років. Нині в АПК зайнято близько 3 млн осіб (без урахування сезонних робітників), що становить 18% усіх зайнятих, частка податкових надходжень у бюджет країни – 6%, частка сільськогосподарства у ВВП України – майже 9% (рис. 1) (так, у Німеччині та Франції на сільське господарство припадає лише 1–2% ВВП), частка експорту аграрної продукції у загальному експорті країни – 45%. Аграрний сектор відіграє ключову роль не лише у вітчизняній економіці. Серед світових лідерів із виробництва та експорту сільськогосподарської продукції Україна займає лідируючі позиції: так, у 2019 р. наша держава зайняла перше місце за експортом соняшникової олії, друге – соняшникової макухи, четверте – кукурудзи й ячменю, дев'яте – пшениці, шосте – сої, восьме – меду, одинадцяте – соєвої олії, шосте місце – курятини [1]. Як видно, у структурі експорту агропродукції переважають низькомаржинальні товари, однак у нас є кейси успішного розвитку переробної галузі (соняшникова олія, курятина).

Динаміка експорту України за 2007–2020 рр. (рис. 2) показує, що найбільші зміни в частці агроекспорту спостерігаються в роки економічних криз: так, у 2008–2009 рр. питома вага аграрної продукції зросла із 16% до 24%, а в 2014–2015 рр. – із 31% до 38%. Подальше зростання частки продукції сільськогосподарства вказує на те, що галузь має відносну стійкість до кризових явищ: в умовах економічної рецесії обсяги виробництва сільськогосподарства зменшуються повільніше, ніж інші галузі економіки.

Таким чином, сільське господарство відіграє винятково важливу роль у розвитку економіки України. Високий рівень розвитку агросектору в Україні багато в чому є наслідком сприятливих природних умов, при цьому зміни клімату створюють нові виклики для галузі і зумовлюють потребу в інвестиціях задля підвищення ефективності.

Зернова галузь є однією з найважливіших у вітчизняному агропромисловому комплексі, забезпечуючи населення країни життєво необхідними продуктами

Рис. 1. Співвідношення ВВП і питомої ваги сільського господарства у структурі ВВП України за 2007–2019 рр.

Джерело: складено автором за даними [3; 5]

Рис. 2. Співвідношення експорту України і питомої ваги сільського господарства у структурі експорту за 2007–2020 рр.

Джерело: складено автором за даними [3; 5]

харчування. Поступово вона стала важливим експортним напрямом, що приносить суттєві доходи аграріям і державі. У зв'язку із цим аналіз розвитку даного ринку як ніколи актуальний. За останні 20 років спостерігається позитивна тенденція у валовому зборі зернових (табл. 1).

Загальний обсяг зернових за 2000–2020 рр. зріс у 2,6 рази. Проведений аналіз показав, що зростання валового збору зернових відбулося переважно за рахунок підвищення врожайності за всіма видами зернових. Так, середня врожайність зернових зросла у понад два рази (з 19,4 ц/га у 2000 р. до 42,9 ц/га у 2020 р.).

Українські аграрії, як і раніше, збирають близько 40 ц/га пшениці і трохи більше 50 ц/га кукурудзи, тоді як європейські фермери досягли середнього показника у 80 ц/га пшениці, а у Великобританії у 2019 р. зафіксована рекордна врожайність пшениці – 168,2 ц/га. У США середня врожайність кукурудзи становить 110 ц/га, однак є гібриди кукурудзи, що дають понад 200 ц/га. При цьому на відміну від багатьох європейських виробників ми залишаємося прибутковими. І навіть незважаючи на зміщення кліматичних поясів, аналіз динаміки виробництва зернових свідчить про те, що показник урожайності в Україні продовжує

Таблиця 1

Основні показники зернової галузі в Україні за 2000–2020 рр.

№ зп	Показники	2000	2005	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Зібрані площі, млн га	12,6	14,6	14,6	14,4	14,0	14,6	14,8	14,9	14,4
2.	Урожайність, ц/га	19,4	26,0	26,9	41,1	46,1	42,8	47,4	49,5	42,9
3.	Виробництво, млн т	23,8	37,3	38,7	59,8	66,1	61,3	70,1	71,8	65,4

Джерело: складено автором за даними [3]

зростати. Причина зростання врожайності ховається в технологіях виробництва зернових, а також у майбутньому зростанні обсягів зрошування полів [2].

Збільшення валового виробництва зерна за 2000–2020 рр. (рис. 3) забезпечує зростання його експортного потенціалу, оскільки внутрішнє споживання зернових майже не змінюється і становить близько 28 млн т. Однак негативна демографічна ситуація в Україні може вплинути на зменшення внутрішньої потреби у зернових до 25 млн т. Якщо ж аналізувати виробництво зернових в Україні, то рекордний урожай зернових Україна отримала у 2019 р. (71,8 млн т), а в 2020 р. прогноз збору зернових не справдився (75,1 млн т) унаслідок несприятливих погодних умов у період дозрівання зерна, і виробництво зменшилося порівняно з 2019 р. на 6,4 млн т (65,4 млн т).

Упродовж останніх років Україна – важливий гравець міжнародної торгівлі зерновими, що займає 12% світового ринку. Сьогодні українське зерно експортується у понад 90 країн світу, з яких близько 20 купляють 1 млн т зерна і більше. За період 1992–2019 рр.

вартість експорту зернових зросла у 75 разів (із \$112 до \$8 451,5 тис), зокрема найбільше зростання відбулося в експорті кукурудзи (з \$15 до \$4 762 тис) та пшениці (із \$90 до \$3 111 тис) (рис. 4).

Згідно з даними Міністерства сільського господарства США, у 2020 р. в рейтингу найбільших експортерів зернових Україна посіла третє місце за обсягом поставок ячменю, третє – кукурудзи, п'яте – пшениці. Упродовж останніх років Україна впевнено входить у десятку країн експортерів зернових у світі (рис. 5). Варто відзначити, що за 2020 р. відбулося значне зростання експорту ячменю, що зумовлено значним попитом на нього з боку виробників пивоварної галузі. У загальній вартісній структурі вітчизняного експорту зернових культур переважали три основні сільськогосподарські культури: кукурудза (62%), пшениця (30%) і ячмінь (8%). На їхню частку припадало майже 94% усіх валютних надходжень від експорту продукції зернової галузі країни.

Розглядаючи роль матричних методів у стратегічному аналізі зернової галузі, доцільно провести класи-

Рис. 3. Динаміка виробництва стратегічних зернових культур в Україні за 2000–2020 рр. (млн т)

Джерело: складено за даними [3]

Рис. 4. Динаміка вартості експорту стратегічних зернових культур України за 1992–2020 рр. (тис. \$)

Джерело: складено за даними [5]

Рис. 5. Порівняльна динаміка обсягу експорту стратегічних зернових України з основними експортерами світу за 2020 рр. (тис т)

Джерело: складено за даними [5]

фікацію матриць за рівнями вирішення завдань. Під час аналізу галузевого середовища застосовують багато матриць тієї або іншої спрямованості. Існує необхідність систематизації цих матриць, а також поетапного впровадження матричного підходу на всіх етапах стратегічного аналізу галузі. Важливим етапом застосування матричних методів є аналіз ринку і галузі. Основними тут є матриця BCG, що досліджує залежність темпів зростання і частки ринку, та матриця McKinsey, що аналізує порівняльну привабливість ринку і конкурентоспроможність у галузі. Є матриці, що досліджують галузеве оточення, закономірності розвитку галузі. У даній підгрупі основною є матриця Shell/DPM, що досліджує залежність галузевої привабливості і конкурентоспроможності.

Матричні методи відіграють важливу роль у стратегічному аналізі, плануванні та управлінні. Даний підхід широко використовується для аналізу як галузі загалом, так і окремих її сегментів, що пояснюється простотою і наочністю матричного методу. Однак застосування тільки матричних методів недостатньо, оскільки матриці не дають повної картини, вони досліджують лише окремі боки стратегічного планування, але якщо поєднати матричний аспект з іншими методами, то підвищується ймовірність об'єктивного прийняття ефективного управлінського рішення, тому що закономірності процесів, що відбуваються в галузі, стають найбільш очевидними.

Із метою визначення проблем і перспектив розвитку зернової галузі України використаємо метод SWOT-аналізу. Це матриця, яка дає змогу встановити взаємозв'язки між вагомими для зернової галузі сильними і слабкими сторонами, можливостями і загрозами, щоб отримати структуроване інформаційне поле, у межах якого можна стратегічно орієнтуватися і при-

ймати управлінські рішення. Для цього для початку визначимо сильні та слабкі сторони, можливості і загрози, використавши критерії оцінки за 10-бальною шкалою (1 – найгірше, 10 – найкраще) і побудуємо матрицю SWOT-аналізу для зернової галузі України (табл. 2, 3). На основі проведеного SWOT-аналізу нами визначено основні можливості, що дасть змогу вибрати стратегію розвитку зернової галузі на внутрішньому і світовому ринках.

Відповідно до проведеної оцінки, для зернової галузі України вигідно використовувати наявні переваги і можливості (Поле С-М=+131), оскільки для цього у нас є всі передумови, щоб поліпшити сильні сторони і використати потенційні можливості стратегічного розвитку зернового виробництва.

Із метою здійснення стратегічного аналізу та вибору стратегічних видів продукції для представлення на світовому ринку нами було використано матрицю BCG, для якої розраховано показники вітчизняного і світового ринків зернових за 2020 р. (табл. 4).

Відповідно до матриці BCG, продукція зернової галузі України належить до трьох категорій (рис. 6):

– «важкі діти» – пшениця, діє на перспективних ринках, але займає невелику ринкову частку. Для такої продукції доцільно використовувати стратегію підтримки та інвестування коштів у розвиток;

– «дійні корови» – ячмінь, із високою ринковою часткою, який займає стабільні позиції на ринках із невисокими темпами росту. Цей продукт приносить більше, ніж у нього інвестують. Ячмінь становить найбільшу цінність, оскільки дає змогу генерувати кошти на розвиток проблемної продукції. Доцільно використовувати стратегії підтримання конкурентних переваг та збору урожаю, адже саме цей вид зернових приносить стабільні прибутки;

Таблиця 2

Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз за SWOT-аналізом зернової галузі України

Сильні сторони		Слабкі сторони	
1. Наявність ґрунтів із найвищим умістом гумусу у світі	+10	1. Відсутність вільного ринку землі	-9
2. Сприятливі кліматичні умови	+9	2. Домінування великих виробників на ринку	-7
3. Стабільний розвиток і постійний попит у світі на продукцію	+10	3. Відсутність джерел фінансування галузі і непрозорий механізм державної підтримки галузі	-6
4. Розвинені зовнішньоторговельні зв'язки	+9	4. Низька врожайність зернових культур	-6
5. Дешева оренда землі	+8	5. Низький рівень адаптаційних і вологозберігаючих технологій	-6
6. Висока доходність	+8	6. Неконтрольоване внесення мінеральних добрив	-7
7. Розвинена селекційна база для розвитку зернової галузі	+9	7. Залежність ціни від світових (основне ціноутворення відбувається не в Україні)	-8
8. Висока частка експорту в економіці	+8		
Разом:	+71	Разом:	-49
Можливості		Загрози	
1. Створення сприятливого інвестиційного клімату	+9	1. Політична та економічна нестабільність у країні	-9
2. Зняття мораторію на продаж землі	+10	2. Погіршення якості земель	-6
3. Зростання світового попиту на продукцію зернової галузі і, як наслідок, зростання експорту та валютних надходжень у бюджет країни	+10	3. Втрата частини потенціалу врожаю через деградацію ґрунтів	-7
4. Розвиток органічного землеробства	+8	4. Нестача кваліфікованих кадрів через еміграцію населення	-8
5. Наявність значного земельного фонду, що не є в користуванні	+8	5. Монополізація зернового ринку великими агрофірмами	-9
6. Підвищення продуктивності й урожайності зернових	+7	6. Рейдерство, сірий ринок зерна, високий рівень обороту готівки, непрозорі схеми тощо	-8
7. Цифровізація зернової галузі (AgTech)	+8		
Разом:	+60	Разом:	-47

Рис. 6. Матриця BCG стратегічних зернових культур України

Джерело: побудовано автором

— «собаки» — кукурудза, з невеликою ринковою часткою й низькими темпами зростання ринку, однак за результатами аналізу вона знаходиться у правому верхньому куті квадрата «собаки». Цей вид зернових не приносить значних доходів, є низькомаржинальним, але є перспектива збільшення частки ринку і переходу до категорії «дійні корови», що потребує значних витрат.

Для аналізу зернового ринку, на якому представляє свою продукцію Україна, нами було використано

матрицю McKinsey. Вона є багатофакторною моделлю аналізу конкурентних позицій зернової галузі України у стратегічній перспективі. Якщо критерій стратегічного вибору в матриці BCG базувався на оцінці потоку грошових коштів, який є показником короткострокового планування, то в моделі McKinsey критерій базується на оцінці прибутковості інвестицій, що є показником довгострокового планування. У матриці для порівняння видів зернової продукції розглядаються не лише

Таблиця 3

Матриця SWOT-аналізу зернової галузі України

Поле С-М (Сильні сторони-Можливості)	Поле С-З (Сильні сторони-Загрози)
1. Сприятлива інвестиційна політика сприятиме залученню вільних земель із високою родючістю (С1, С5, М1, М5)	1. Сприятливі кліматичні умови, наявність ґрунтів із високим вмістом гумусу та потужна селекційна база дадуть змогу підвищити врожайність зернових (С1, С2, С7, 32, 34)
2. Зняття мораторію на продаж землі дасть змогу використовувати наявні землі з оптимальним кліматом із мінімальними ризиками (С2, М2)	2. Висока маржинальність виробництва зернових дасть змогу залучати додаткові кошти у розвиток інноваційних технологій задля підвищення родючості й урожайності (С6, 32, 33)
3. Запровадження органічного землеробства і використання потужної селекційної бази підвищить продуктивність зернових і збільшить дохідність зернової галузі (С6, С7, М4, М6)	3. Стабільний розвиток галузі дасть змогу залучити додаткову робочу силу з-за кордону (українців, які працюють на аналогічних роботах) (С3, 34)
4. Зростання світового попиту на зерно сприятиме розширенню і поглибленню зовнішніх зв'язків та зростання частки експорту зернової галузі (С3, С4, С8, М3)	4. Висока продуктивність виробництва зерна підвищить конкуренцію в галузі внаслідок зближення з ЄС, що використає непрозорі схеми, рейдерство тощо (С6, 36)
5. Технології та цифровізація дадуть змогу збільшити врожайність і маржинальність галузі вищою, ніж в інших країнах світу (С6, М7)	5. Розвинені зовнішньоторговельні зв'язки дадуть змогу подолати негативні явища на зерновому ринку (монополізацію) (С4, 35)
Разом: +131	Разом: +17
Поле Сл-М (Слабкі сторони-Можливості)	Поле Сл-З (Слабкі сторони-Загрози)
1. Цифровізація зернової галузі та розвиток органічного землеробства дадуть змогу підвищити врожайність зернових та покращити якість чорнозему (Сл4, Сл5, Сл6, М4, М7)	1. Відсутність вільного ринку землі і домінування великих агрофірм поглибить негативні процеси в галузі (Сл1, Сл2, 34, 35, 36)
2. Зняття мораторію на вільний продаж землі і наявність вільних земель дасть доступ дрібним і середнім виробникам на ринку зернових (Сл1, Сл2, М2, М5)	2. Погіршення якості земель призведе до зниження врожайності зернових (Сл4, 32)
3. Створення сприятливого інвестиційного середовища забезпечить вільну конкуренцію і підвищення продуктивності зернових (Сл4, М1)	3. Нестабільність у політичному і економічному житті країни зменшить вплив вітчизняних виробників-експортерів на формування ціни на зернові (Сл7, 31)
4. Збільшення частки вітчизняного експорту зерна дасть змогу впливати на світові ціни на зернові (Сл7, М3)	4. Відсутність джерел фінансування галузі і непрозорий механізм державної підтримки галузі створять підґрунтя для зловживання великими агрофірмами на ринку (Сл3, 33)
5. Зростання виручки від експорту зернових дасть змогу збільшити державні витрати на фінансування зернової галузі (Сл3, М3)	5. Неконтрольоване внесення мінеральних добрив знизить родючість і якість землі (Сл6, 32, 33)
Разом: +4	Разом: -81

Таблиця 4

Вихідні дані для побудови матриці BCG для зернової галузі України

Види продукції	Обсяг реалізації України, млн т	Місткість світового ринку, млн т	Ринкова частка найбільшого конкурента, %	Ринкова частка України, %	Розраховані показники	
					Відносна ринкова частка України	Темп росту світового ринку
Пшениця	21,013	153,111	22,5	13,7	0,609	1,87
Кукурудза	29,200	165,754	27,6	17,6	0,638	0,93
Ячмінь	4,984	19,216	23,0	25,9	1,126	0,98

Джерело: розраховано за даними [3–5]

кількісні фактори (обсяг продажу, прибуток, рентабельність інвестованих коштів), а й якісні суб'єктивні параметри (мінливості частки ринку, технології, стан забезпеченості кадрами тощо). Для оцінки параметрів привабливості і конкурентоспроможності визначено вагомість кожного показника та здійснено їх оцінку за 10-бальною шкалою (1 – найгірше, 10 найкраще) (табл. 5). За даними експертних оцінок нами побудо-

вано матрицю McKinsey і визначено конкурентні позиції основних видів зернових України.

Так, перспективним видом продукції для розвитку зернової галузі є ячмінь, оскільки його закупляють у світі переважно для виробництва пива. Ураховуючи світові обсяги споживання пива, Україна має шанс стати найбільшим виробником пивоварного ячменю в Європі і найбільшим експортером органічного пивоварного

Таблиця 5

Експертні оцінки для побудови матриці McKinsey

Показник	Вага	Оцінка		
		пшениця	кукурудза	Ячмінь
Привабливість ринку				
Розмір ринку	0,30	5	5	7
Темпи зростання ринку	0,20	5	4	8
Бар'єри входження на ринок	0,14	4	4	6
Чутливість до цін	0,25	8	6	8
Чутливість до інфляції	0,11	3	4	5
Загальна оцінка	1	5,39	4,8	7,09
Конкурентоспроможність				
Якість продукції	0,20	6	7	8
Потенціал виробництва	0,18	7	7	9
Продуктивність	0,15	5	5	7
Впровадження інновацій	0,22	6	6	6
Прихильність споживачів до продукції	0,25	6	7	9
Загальна оцінка	1	6.03	6.48	7.84

Джерело: розраховано за даними [2; 3; 5]

Рис. 7. Матриця McKinsey стратегічних зернових культур України

Джерело: побудовано автором

ячменю у світі. Пшениця і кукурудза знаходяться у зоні середнього бізнесу, що відображає середній рівень привабливості ринку, середній рівень відносних переваг галузі. Таке становище визначає обережну стратегічну лінію поведінки: інвестувати вибірково і тільки у дуже прибуткові і найменні ризиковані проекти.

Аналіз зернової галузі за матрицею Shell/DPM підтверджує позиції стратегічних зернових культур України, які отримані у матриці McKinsey. У цій моделі порівняно з моделлю McKinsey зроблено ще більший наголос на кількісних параметрах галузевого ринку. Основними особливостями і перевагами матриці Shell/DPM є такі:

1) увага фокусується одночасно на двох параметрах: оцінці потоку грошових коштів, який є показником короткострокового планування, і на оцінці прибутковості інвестицій, що є показником довгострокового планування;

2) більш адаптована як для аналізу динаміки розвитку галузі з погляду перспектив окупності початкових інвестицій, так і для аналізу фінансового балансу всього набору стратегічно важливої зернової продукції з погляду потоку грошових коштів;

3) загальна стратегія галузевого ринку дає змогу забезпечувати підтримання балансу між грошовим надлишком і його дефіцитом шляхом розвитку нових перспективних видів зернової продукції;

4) у ній можуть розглядатися види зернової продукції, які перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу;

5) головна увага зосереджується на правильному управлінні інвестиційними процесами. Визначаючи позиції кожного окремого виду зернової продукції у просторі стратегічних позицій матриці, одночасно виявляють очікуваний внесок кожного з них в економічну ефективність зернової галузі у найближчому майбутньому.

Тому вивчення змін у стратегічному позиціонуванні різних видів зернової продукції на світовому ринку стає невід'ємною частиною моделювання за допомогою матриці Shell/DPM.

Висновки. У дослідженні нами проведено стратегічний аналіз зернової галузі України, використовуючи матричний інструментарій із метою визначення стратегічних позицій продукції ринку. На основі цього було отримано такі результати і розроблено відповідні рекомендації:

- на основі SWOT-аналізу зернової галузі визначено, що для ефективного розвитку галузі необхідно вибрати стратегію, яка враховує наявні можливості розвитку для підсилення сильних сторін галузевого середовища;

- на основі матриці BCG у зерновій галузі доцільно використовувати стратегію підтримки конкурентних переваг і стратегію інвестування коштів у розвиток галузі;

- матриця McKinsey і Shell/DPM показує, що за наявного стану зернового ринку в Україні необхідно захищати, нарощувати і використовувати можливості для зміцнення стратегічних позицій у світі.

Головними перевагами існуючих матричних методів стратегічного аналізу є: комплексне дослідження стратегічних видів продукції, простота і наочність представлення можливих стратегій, здебільшого – кон-

кретні варіанти стратегій, акцент на якісній стороні аналізу. Серед основних недоліків варто відзначити статичний характер моделей, обмежену кількість позицій, показників, стратегій. Матричні методи грають важливу роль у стратегічному аналізі, але уявна простота матричних методів оманлива, оскільки всі вони вимагають повної та надійної інформації щодо стану ринку, сильних і слабких сторін та основних конкурентів. У зв'язку із цим побудова матриць має супроводжуватися подальшою роботою із сегментації зернового ринку.

Підсумовуючи, можна сказати, що реалізація завдань стратегічного аналізу дає змогу створити систему моніторингу фінансово-економічних індикаторів довгострокового розвитку зернової галузі, згідно з якою оперативно коректуються й оптимізуються фінансова, виробнича, комерційно-збутова, соціальна стратегії. Кожна стратегічна матриця може бути застосована окремо, але при цьому показники, за якими визначається позиція певного виду зернової продукції, обмежені осями координат, тому інструментарій стратегічного аналізу необхідно використовувати у сукупності, оскільки кожна з досліджуваних матриць надає індивідуальний результат аналізу. Отже, існує необхідність формування такої портфельної матриці, яка була б максимально адаптована до умов зернового ринку України.

Список використаних джерел:

1. Сільське господарство в Україні. URL: <https://dlf.ua/ua/silke-gospodarstvo-v-ukrayini> (дата звернення: 15.02.2021).
2. Які перспективи зернового ринку України до 2030 року. URL: <http://uga.ua/meanings/yaki-perspektivi-zernovogo-rinku-ukrayini-2030-roku/> (дата звернення: 15.02.2021).
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.02.2021).
4. Основні показники зовнішньої торгівлі України. URL: http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/zovnishni_rinki/ (дата звернення: 18.02.2021).
5. Мировой атлас данных. URL: <https://knoema.ru/atlas/topics/> (дата звернення: 13.02.2021).

References:

1. Silske gospodarstvo v Ukraini [Agriculture in Ukraine]. Available at: <https://dlf.ua/ua/silke-gospodarstvo-v-ukrayini> (accessed 15 February 2021).
2. Yaki perspektivy zernovogo rynku Ukraini do 2030 roku [What are the prospects for the grain market of Ukraine until 2030]. Available at: <http://uga.ua/meanings/yaki-perspektivi-zernovogo-rinku-ukrayini-2030-roku/> (accessed 15 February 2021).
3. Ofitsiyniy sait derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://ukrstat.gov.ua> (accessed 10 February 2021).
4. Osnovni pokaznyky zovnishnoi torhivli Ukrainy [The main indicators of Ukraine's foreign trade]. Available at: http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/zovnishni_rinki/ (accessed 18 February 2021).
5. Mirovoy Atlas Danyih [World Data Atlas]. Available at: <https://knoema.ru/atlas/topics/> (accessed 13 February 2021).