

солидарности трудящихся), обладающих навыками организации массово-политической и воспитательной работы (готовить декламаторов на вечера, которые будут проходить в техникуме, к памятным датам подбирать стихотворения, поэмы).

Перспективами последующих исследований является изучение работы предметных комиссий в морских учебных заведениях в последующие исторические периоды и их сравнение.

Список использованных источников:

1. Воспитаны морем. URL: <http://www.morvesti.ru/themes/1696/77416/>.
2. Гришин Ю.А. История мореплавания : учебное пособие. Москва : Транспорт, 1972. 160 с.
3. Закон об укреплении связи школы с жизнью и о дальнейшем развитии системы народного образования в СССР. URL: http://www.libussr.ru/doc_ussr/ussr_5337.htm.
4. Ляшкевич А.І. Становлення і розвиток морської освіти на Херсонщині : навчальний посібник. Херсон : КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти, 2018. 180 с.
5. Постановление от 22 января 1969 г. № 65 об утверждении положения о средних специальных учебных заведениях СССР. URL: <http://www.alppp.ru/law/obrazovanie--nauka--kultura/obrazovanie/42/postanovlenie-sovmina-sssr-ot-22-01-1969--65.html>.
6. Планы работы предметных комиссий Херсонского судомеханического техникума имени адмирала Ушакова Совета Народного хозяйства Херсонского экономического административного района 1960–1962 гг. (Державний архів Херсонської області). Ф. Р. 3529. Оп. 1. Спр. 353. Арк. 1–57.

References:

1. Vospitany morem [Brought up by the sea]. URL: <http://www.morvesti.ru/themes/1696/77416/> [in Russian].
2. Grishin, Yu. (1972). Istoriya moreplavaniya [History of Navigation]. Moskva: Transport [in Russian].
3. Zakon ob ukreplenii svyazi shkoly s zhizn'iu i o dal'neishem razvitiit sistemy narodnogo obrazovaniia v SSSR [The law “On strengthening the connection between school and life and on the further development of the public education system in the USSR”]. URL: http://www.libussr.ru/doc_ussr/ussr_5337.htm [in Russian].
4. Liashkevich, A. (2018). Stanovlennia i rozvytok morskoi osvity na Khersonshchyni: navchalnyi posibnyk [Formation and development of maritime education in the Kherson region: a textbook]. Kherson: Municipal higher education institution “Kherson Academy of Continuous Education” of the Kherson Regional Council [in Ukrainian].
5. Postanovlenie ot 22 ianvaria 1969 goda punkt 65 ob utverzhenii polozheniia o srednikh spetsialnykh uchebnykh zavedeniakh SSSR [Resolution of January 22, 1969 No. 65 on the approval of the regulation of vocational secondary educational institutions of the USSR]. URL: <http://www.alppp.ru/law/obrazovanie--nauka--kultura/obrazovanie/42/postanovlenie-sovmina-sssr-ot-22-01-1969--65.html> [in Russian].
6. Plany raboty predmetnykh komissiy Khersonskogo sudomekhanicheskogo tekhnikuma imeni admirala Ushkova Soveta Narodnogo khoziaystva Khersonskogo ekonomicheskogo administrativnogo rayona 1960-1962 godov [Work plans of subject commissions of the Kherson ship-mechanical technical school named after Admiral Ushakov of the Council of the National Economy of the Kherson economic administrative region 1960–1962] (Fund 3529 Derzhavnyi arkhiv Khersons'koi oblasti 1 File 353. State Archive of Kherson region, Kherson [in Russian].

DOI <https://doi.org/10.51647/kelm.2020.5.3.12>

MIĘDZYNARODOWE DOŚWIADCZENIE W PLANOWANIU STRATEGICZNYM DZIAŁALNOŚCI INWESTYCYJNEJ PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH SEKTORA ROLNEGO

Leonid Piata

*aspirant Wydziału Organizacji Zarządzania, Administracji Publicznej i Administracji
Narodowego Centrum Naukowego „Instytut Gospodarki Rolnej” (Kijów, Ukraina)*

ORCID ID: 0000-0003-3457-5163

leonid.pyata@ukr.net

Adnotacja. Podkreślono istotę planowania strategicznego i pokazano pozycję strategii inwestycyjnej w hierarchii strategii działalności podmiotu gospodarczego. Autor zbadał międzynarodowe doświadczenia w planowaniu strategicznym, w szczególności cechy zastosowania narzędzi planowania strategicznego działań inwestycyjnych takich jak model pięciu sił Portera i macierz BCG. Praktyczna analiza międzynarodowych doświadczeń planowania strategicznego działalności inwestycyjnej podmiotów gospodarczych na przykładzie grupy Kernel.

Słowa kluczowe: planowanie strategiczne, strategia funkcjonalna, strategia inwestycyjna, model pięciu sił Portera, macierz BCG.

INTERNATIONAL EXPERIENCE OF STRATEGIC PLANNING OF INVESTMENT ACTIVITIES OF AGRICULTURAL SECTORS

Leonid Piata

*Postgraduate Student at the Department of Management Organization,
Public Administration and Administration
National Scientific Center "Institute of Agrarian Economics" (Kyiv, Ukraine)
ORCID ID: 0000-0003-3457-5163
leonid.pyata@ukr.net*

Abstract. The essence of strategic planning is highlighted and the position of the investment strategy in the hierarchy of strategies of the business entity is shown. The author examines the international experience of strategic planning, in particular the features of the application of strategic investment planning tools such as the Porter model of the five forces and the BCG matrix. The practical experience of strategic investment planning has been practically studied by business entities on the example of the Kernel Group.

Key words: strategic planning, functional strategy, investment strategy, Porter's five-force model, BCG matrix.

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРА

Леонід П'ята

*аспірант відділу організації менеджменту, публічного управління та адміністрування
Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки» (Київ, Україна)
ORCID ID: 0000-0003-3457-5163
leonid.pyata@ukr.net*

Анотація. Висвітлена суть стратегічного планування та показана позиція інвестиційної стратегії в ієрархії стратегій діяльності суб'єкта господарювання. Автором досліджено міжнародний досвід стратегічного планування, зокрема особливості застосування інструментів стратегічного планування інвестиційної діяльності таких як модель п'яти сил Портера та матриця BCG. Здійснено практичне опрацювання міжнародного досвіду стратегічного планування інвестиційної діяльності увагу суб'єктів господарювання на прикладі групи Кернел.

Ключові слова: стратегічне планування, функціональна стратегія, інвестиційна стратегія, модель п'яти сил Портера, матриця BCG.

Вступ. Передумови для зміцнення конкурентоспроможності та збільшення обсягів виробництва компанії забезпечується шляхом провадження стратегічного планування інвестиційної діяльності.

В умовах глобалізації економіки, виходу на міжнародні ринки та необхідності конкурувати з глобальними гравцями доцільним є дослідження та впровадження міжнародного досвіду стратегічного планування інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання аграрного сектору.

Основна частина. Проблема стратегічного планування інвестиційної діяльності відображена в працях наступних вчених та дослідників Ю. Шанкланд, Дж. Брайсон, Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел, М. Портер, Х. Мохайан, Д. Дебрехт, М. Левас, Ф. Т'юрон, М. Стівенс, Дж. Берджінс, Х. Д. Мохаммад'ян, Т. Мелке.

У статті проаналізовано міжнародний досвід стратегічного планування інвестиційної діяльності на прикладі групи компаній Кернел.

Стратегічне планування – це процес погляду в майбутнє і виявлення тенденцій і проблем, а також визначення можливих шляхів досягнення цілі суб'єкта. Стратегічне планування – це розуміння викликів, тенденцій і проблем; розуміння того, хто є ключовими бенефіціарами або клієнтами і що їм потрібно; і визначення найбільш ефективного та дієвого способу досягнення цілей. Хороша стратегія звертає увагу на фокус, відповідальність і результати (UN. Strategic planning).

Стратегія – визначає і розкриває організаційні цілі з точки зору довгострокових цілей, програм дій і пріоритетів розподілу ресурсів та визначає бізнес, в якому знаходиться або має бути організація (Shankland, 2007).

Стратегія – це інтеграція організаційної діяльності, використання і розподіл обмежених ресурсів в організаційному середовищі для досягнення поставлених цілей (Stevens, 2014).

Стратегічне планування – це дисциплінована спроба виробити фундаментальні рішення і дії, які формують і спрямовують те, чим є організація, що вона робить і чому вона це робить, з акцентом на майбутнє (Bryson, 1988).

Стратегічне планування є інструментом управління для кількох зосередити свої зусилля, забезпечити, щоб члени працювали над досягненням тих же цілей, а також оцінити і скорегувати її напрямок у відповідь на постійно мінливі умови. Стратегічне планування надає генеральний план, який організація використовує для досягнення своїх цілей. Він відображає напрямок і цілі всієї організації і всіх аспектів її діяльності.

Стратегічне планування передбачає, що суб'єкт господарювання повинен реагувати на динамічно мінливе середовище, яке може зумовити зміни в майбутньому. Таким чином, стратегічне планування підкреслює

важливість прийняття рішень, які забезпечать здатність суб'єкт господарювання успішно реагувати на зміни в навколишньому середовищі (National Minority AIDS Council).

Інвестиційна стратегія є одною з функціональних стратегій і третьою в ієрархії стратегій організації після корпоративної та бізнес-стратегії.

Як зазначалося, стратегічне планування покликане підвищити конкурентоспроможність компанії в довгостроковій перспективі.

В основі кожної стратегії лежать наступні частини:

- дослідження природи конкурентного середовища;
- керівництво щодо вирішення проблеми конкуренції;
- покрокові дії в рамках виконання керівництва (Mohammadian, 2017).

У частині стратегічного планування інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання формулюються ті напрямки інвестування, які, на думку менеджменту суб'єкта господарювання, які забезпечать виконання поставлених цілей в умовах, прогнозованих в стратегії розвитку. Стратегічне планування інвестиційної діяльності відображається в стратегічних планах інвестиційної діяльності, зокрема в стратегії розвитку, інвестиційній стратегії, капітальному бюджеті та бізнес-плані інвестиційного проекту. Для чіткого розуміння ролі стратегічного планування інвестиційної діяльності в структурі стратегічного планування компанії (рис. 1).

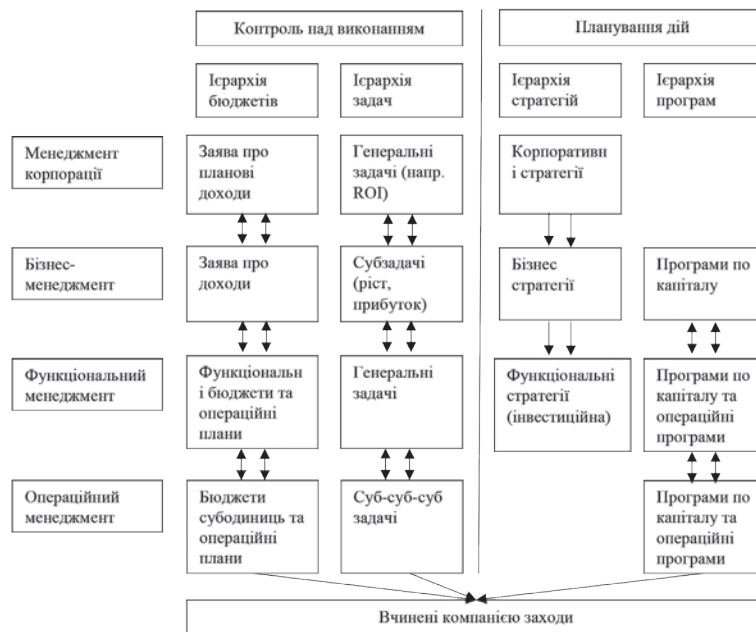


Рис. 1. Чотири рівні ієрархії планування

Джерело: Mintzberg, Alstrend, Lempel, 2000

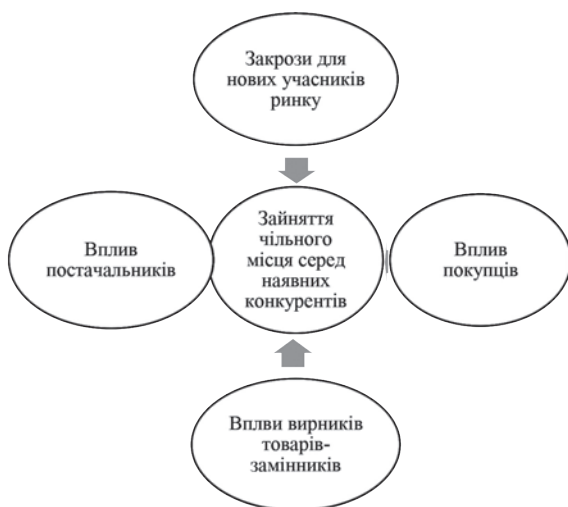


Рис. 2. П'ять сил конкуренції Портера Джерело: Porter, 1979

У рамках статті доцільно проаналізувати як середовище впливає на формування такої стратегії, зокрема за використання п'яти сил конкуренції Портера (рис. 2).

Відповідно до матеріалів Майкла Портера до основних загроз для нових учасників ринку відносять:

- ефект масштаб;
- диференціація продукції;
- потреба в інвестуванні значних обсягів коштів;
- вразливість в частині витрат, незалежно від розміру;
- доступ до каналів дистрибуції;
- державна політика (Porter, 1979).

Постачальники можуть здійснювати свій вплив через підняття цін чи зниження якості своїх товарів та послуг. Покупці можуть впливати на зниження цін, вимагати підвищення якості та сервісу.

Постачальники стають впливовим фактором, якщо виконуються наступні вимоги:

- в даній індустрії присутні кілька компаній, які зосередили у своїх руках основну частку ринку індустрії;
- товар постачальника є унікальним або сильно відрізняється від аналогів;

- в індустрії постачальника відсутня конкуренція;
- компанія є несуттєвим покупцем в масштабі індустрії постачальника.

Група покупців здійснює вплив:

- окремі покупці здійснюють значні за обсягом покупки;
- продукція є стандартизованою або ж слабо диференційованою;
- продукція використовується в подальшому виробництві їх власної продукції;
- сфера діяльності більшості покупців характеризується низькою прибутковістю;
- якість продукції не є визначальною для покупців;
- в разі якщо покупці самостійно займаються виробництвом аналогу даного виду продукції для власних потреб.

Товари замітники, чи ще як їх називають аналоги, субститути, зменшують потенціал галузі в частині зростання прибутковості та обсягів виробництва компанії.

Щільна конкуренція за зайняття чільного місця в галузі серед наявних конкурентів зумовлена такими факторами:

- на ринку велика кількість конкурентів, які за розміром співставні з компанією;
- низькі темпи росту ринку провокують конкуренцію між суб'єктами господарювання за частку ринку;
- висока частка постійних витрат або продукція швидко псується, що зумовлює зниження цін;
- збільшення продуктивності досягається за рахунок широкого застосування добавок;
- високі бар'єри виходу з ринку.
- конкуренти дотримуються протилежних стратегій, мають різне походження та лідерів.

У рамках формування стратегічних планів та аналізу розроблених стратегій доцільно брати до уваги вплив факторів на компанію з моделі п'яти сил конкуренції Портера.

Іншим важливим інструментом, який використовується в стратегічному плануванні є матриця BCG (Boston Consulting Group).

Матриця BCG надає такі припущення:

- частка ринку може бути досягнута за рахунок інвестицій у маркетинг продукції;
- приріст частки ринку завжди буде створювати додатковий потік грошових коштів;
- додаткові грошові потоки генеруються, коли продукт перебуває на стадії зрілості життєвого циклу;
- краща можливість зайняти домінуюче становище на ринку – це фаза зростання (Debrecht, Levas 2014).

Щоб допомогти суб'єктам господарювання в подальшому аналізувати свої активи, матриця BCG ділить бізнес-продукти на чотири категорії:

- 1) «знаки питання» – це продукти на швидкозростаючих ринках з низькою часткою ринку;
- 2) «зірки» означають, що товар займає найбільшу частку на зростаючому ринку;
- 3) «дійних корів» означають продукцію з високою часткою на слабозростаючому ринку;
- 4) «собаки» означають продукцію з невеликою часткою на слабозростаючому ринку (Mohajan, 2018).

Матриця BCG пропонує такі варіанти розвитку подій:

- 1) гроші, отримані від «дійних корів», слід використовувати для перетворення вибраних «знаків питання» в «зірки». Довгострокова мета – зміцнення конкурентоспроможності «зірок»;
- 2) необхідно позбутися від неперспективних «знаків питання», щоб зменшити потребу в грошових коштах організації;
- 3) організації повинні покинути ті галузі, де належні їм стратегічні бізнес-одиниці – це «собаки» (Bērzins, 2010).

У цілях аналізу міжнародного досвіду стратегічного планування інвестиційної діяльності за зразок взято стратегічний інвестиційний план компанії Кернел (далі – Група).

Кернел – світовий лідер та найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії.

Основна діяльність Групи – виробництво та подальший експорт соняшникової олії оптом, виробництво та реалізація бутильованої соняшникової олії, оптова торгівля зерном (переважно кукурудзою, соєю, пшеницею та ячменем), торгівля товарами, землеробство та ін. надання логістичних та перевалочних послуг. Господарська діяльність Групи умовно поділена на 3 основних напрямки: переробка соняшнику, зернотрейдинг та інфраструктура, а також агробізнес. Основним є переробка соняшнику, а інші – допоміжні. Разом всі три напрямки взаємопов'язані, створюють синергійний ефект і дозволяють Групі отримувати прибутки від кожного напрямку. Більшість виробничих потужностей Групи знаходиться в Україні.

Кернел експортує свою продукцію в більш ніж 80 країн світу.

Світовий ринок соняшникової олії прогнозовано буде рости вражаючими темпами за рахунок безлічі переваг для здоров'я, що містяться в соняшниковій олії (Mielke, 2017). Популярність соняшникової олії зростає, зокрема, через високий рівень насичених жирних кислот. Наприклад, соняшникова олія містить найбільшу кількість вітаміну Е порівняно з іншими рослинними оліями (Turon, 2016).

Ринок соняшникової олії був оцінений в 7 020,5 млн. доларів США в 2018 році і, за оцінками, досягне 9 971,3 млн. доларів США до 2024 року, при цьому середньорічний темп росту складе 6,3% в 2019–2024 роках. Ціни на соняшкову олію прогнозовано будуть рости в 2020–2028 рр. (OECD-FAO AGRICULTURAL OUTLOOK 2019–2028).

Виробництво та експорт соняшникової олії в Україні є конкурентоспроможним на зовнішньому ринку. Однак навіть при таких значних обсягах виробництва та експорту Україна не в змозі повністю вплинути на світову цінову ситуацію. У світовому виробництві для отримання рослинної олії використовують насіння та плоди понад 100 культур. Частка соняшникової олії серед усіх рослинних олій займає четверте

місце. Завдяки останнім технологіям в останні роки обсяг світового виробництва соняшникової олії постійно збільшується, але він залишається набагато меншим, ніж виробництво пальмової та соєвої олій, які часто виступають заміниками соняшникової олії.

Ось чому на світовому ринку соняшникової олії, окрім врожаю та, відповідно, постачання саме соняшникової олії, важливими факторами, що впливають на ціну, є:

- збільшення/зменшення пропозиції та зміни цін на інші види рослинних;
- зміна попиту. Найбільшими споживачами у світі сьогодні є Індія та Китай;
- події форс-мажорних ситуацій, пов'язані переважно з погодними умовами.

З точки зору застосування матриці VCG, основна продукція Групи – соняшникова олія, займає на ринку квадрант «зірок». Це підтверджується як прогнозом зростання ринку та лідерською позицією Групи на ринку.

В рамках оцінки стратегічних планів Групи доцільно додатково використати модель п'яти сил конкуренції Портера.

Кернел є одним із світових лідерів ринку соняшникової олії, тим не менше Кернел все ж підданий впливу деяких загроз, властивим для нових учасників ринку. Зокрема, за використання таких державних заходів як ліцензування та обмеження на імпорт певних товарів.

Вирощування соняшнику з подальшою його переробкою на соняшкову олію потребує суттєвих інвестицій. Вирощування соняшнику потребує використання насінневого матеріалу, засобів захисту рослин, мінеральних добрив та сільськогосподарської техніки. На ринках кожного з вказаних товарів присутні кілька ключових гравців, проте між ними зберігається щільна конкуренція, що зменшує їх вплив на компанію. Втім, вплив постачальників на конкурентоспроможність Групи незначний: виробництво соняшникової олії проводиться з власної сировини. Група також є одним з найбільших покупців насіння соняшнику у дрібніших господарств. Отож вплив постачальників на Кернел є несуттєвим.

Група покупців може опосередковано впливати на конкурентоспроможність Кернел, адже основний товар, соняшникова олія, є стандартизованим і співставним з товаром інших виробників.

На ринку рослинних жирів та олій велика кількість товарів-замінників, таких як оливкова, кукурудзяна, соєва, пальмова олії. Попит на рослинні олії зростає одночасно із зростанням населення світу. Дані обставини вказують на стійкість ринку соняшникової олії.

На глобальному ринку соняшникової олії присутній вплив інших виробників на конкурентоспроможність Групи. Є присутність кількох великих гравців, які займають значну частку ринку.

Ринок стрімко росте, з огляду на наявність власного вирощування соняшнику та власні переробні потужності Група може впливати на постійні витрати, а сам товар – соняшникова олія, не є швидкопливним. Відповідно, вплив інших гравців на конкурентоспроможність Групи є незначним.

Аналіз позиції Групи на ринку та ринкового середовища за використання методу п'яти сил конкуренції Портера дозволяє нам окреслити основні напрями діяльності та стратегічні напрями інвестування, які б забезпечили досягнення стратегічних цілей та зміцнення конкурентоспроможності Групи.

З точки зору п'яти сил конкуренції Портера, ключовими напрямами розвитку Групи мають бути:

- розвиток каналів дистрибуції, транспортних можливостей в цілях забезпечення здійснення реалізації власної продукції;
- диверсифікація постачальників основних засобів та виробничих запасів з метою оптимізації закупівельних цін та, відповідно, собівартості;
- розширення співпраці з постачальниками насіння соняшнику в цілях завантаження власних переробних потужностей придбаною сировиною за оптимальними цінами. Даний напрям може включати наступні заходи:

- 1) надання послуг елеватора локальним аграрним товаровиробникам;
- 2) надання транспортних-експедиційних послуг, зокрема транспортування залізничним транспортом за рахунок власного та залученого рухомого складу;
- 3) надання перевалочних послуг, зокрема на власних перевалочних потужностях в порту Чорноморськ;
- 4) посередницькі послуги при експорті сільськогосподарської продукції, в т.ч. оформлення необхідної документації;

- укладання та розвиток партнерських відносин з іншими учасниками ринку;
- збільшення обсягів вирощування соняшнику власними силами.

На основі ключових напрямів стратегічного розвитку Кернел доцільно визначити стратегічні напрями інвестування, які доцільно було б включити до інвестиційної стратегії Групи:

- збільшення переробних потужностей в регіонах, де компанія слабо представлена з метою консолідації переробного бізнесу в Україні;
- оновлення та розширення існуючих переробних потужностей;
- розширення земельного банку та збільшення парку сільськогосподарської техніки для збільшення обсягів виробництва соняшнику, як сировини для переробних заводів;
- розширення мережі елеваторів для забезпечення якісного елеваторного обслуговування як власної продукції, так і продукції сторонніх виробників з метою їх подальшого залучення як постачальників сировини;
- розширення парку рухомого залізничного складу для забезпечення транспортування зерна та соняшникової олії до перевалочного терміналу в порту Чорноморськ;
- розширення існуючих та будівництво нових перевалочних потужностей в порту Чорноморськ.

Для дослідження доцільно проаналізувати стратегію розвитку Кернел (рис. 3).

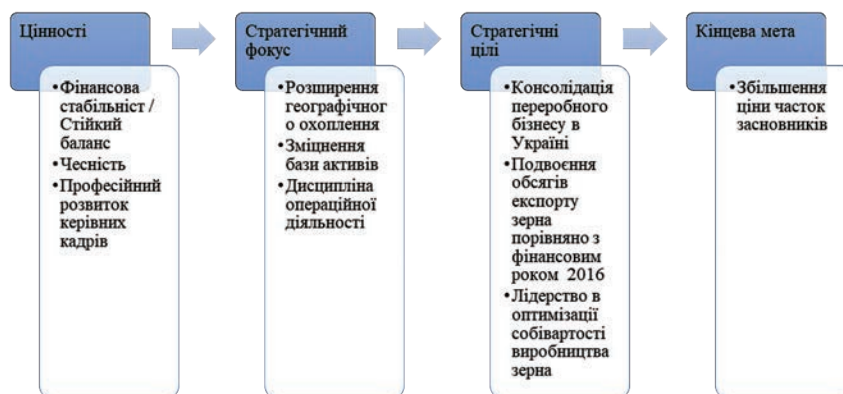


Рис. 3. Середньострокова стратегія Кернел

Джерело: Kernel Holding S.A., 2020

Відповідно до рисунку 3, Група задекларувала серед основних цілей консолідацію бізнесу по переробці соняшнику в Україні. Також Група декларує цілі щодо оптимізації собівартості виробництва зерна та подвоєння обсягів експорту зерна.

У рамках досягнення поставлених цілей планується підвищити дисципліну операційної діяльності, зміцнення матеріально-технічної бази та географічний фокус, що означає компактне розташування виробничих майданчиків/сільськогосподарських угідь.

Таблиця 1

Деталізація інвестиційної стратегії Кернел, млн. дол.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Всього	Статус завершення на 05.2020	Сегмент
Розширення земельного банку орендованої землі (+200 тис. га)	152	47					199	100%	Агробізнес
Спорудження в Західній Україні нового переробного заводу потужністю 1 млн. тон переробки на рік та супутньої теплоелектроцентралі		52	10	47	64	6	179	50%	Переробка соняшника
Спорудження теплоелектроцентралей (відновлювані джерела енергії) на 6 заводах протягом 2019-2020 фінансових років	0	12	30	79	48		169	50%	Переробка соняшника
Будівництво нового терміналу для експорту зерна в порту Чорноморськ: – потужність перевалки 4 млн. тон зерна на рік; – введений в експлуатацію в 2020 фінансовому році; – збільшення потужностей в 2021 фінансовому році.	1	3	46	52	35		137	75%	Зернотрейдинг та інфраструктура
Інвестування в зернові залізничні вагони (500 нових + 2 949 наявних)		16	65	8			89	100%	Зернотрейдинг та інфраструктура
Спорудження і вдосконалення елеваторів		19	36	8	2		65	100%	Зернотрейдинг та інфраструктура
Придбання активів переробного заводу Еллада	24			21			45	100%	Переробка соняшника
Всього ключові напрямки інвестування	177	149	187	215	149	6	883	X	X
Витрати на підтримку наявних основних засобів	35	62	65	73	86	60	381	X	X
Всього інвестиції	212	211	252	288	235	66	1 264	X	X

Джерело (Kernel Holding S.A., 2020)

Відповідно до даних таблиці 1, основні напрями інвестиційної стратегії Групи в 2017–2022 рр. відповідають основним напрямкам інвестування, визначеними в статті за використання моделі п'яти сил Портера та матриці BCG:

- збільшення переробних потужностей в регіонах, де компанія слабо представлена шляхом будівництва нового переробного заводу в Західній Україні та покупки переробного заводу Еллада;
- оновлення існуючих переробних потужностей за рахунок інвестицій в спорудження теплоелектроцентралей та модернізації існуючих елеваторів;
- розширення земельного банку на 200 тис. га для збільшення обсягів виробництва соняшнику, як сировини для переробних заводів;
- інвестиції в розширення мережі елеваторів для забезпечення якісного елеваторного обслуговування як власної продукції, так і продукції сторонніх виробників;
- розширення парку рухомого залізничного складу на 500 вагонів;
- будівництво нового перевалочного терміналу в порту Чорноморськ.

Аналіз основних напрямків інвестиційної стратегії Кернел свідчить про те, що компанія сфокусована на консолідації переробного бізнесу в Україні та зміцненні лідерської позиції в реалізації соняшникової олії на зростаючому глобальному ринку.

Висновки з проведеного дослідження. Основні положення інвестиційної стратегії відповідають викликам та вимогам глобального ринку соняшникової олії, виявленим за використання моделі п'яти сил Портера та матриці BCG.

Список використаних джерел:

1. Мінцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школи стратегій. Санкт-Петербург : Пітер, 2000. 336 с.
2. Bērzins G. (2010). Strategic Planning. Leonardo da Vinci Programme Project 'Development and Approbation of Applied Courses Based on the Transfer of Teaching Innovations in Finance and Management for Further Education of Entrepreneurs and Specialists in Latvia, Lithuania and Bulgaria. UNIVERSITY OF LATVIA. URL : https://www.bcci.bg/projects/latvia/pdf/9_Strategiska_planosana_GALA_GB_EN.pdf.
3. Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning*, 21(1), 73–81. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(88\)90061-1](https://doi.org/10.1016/0024-6301(88)90061-1).
4. Debrecht D., Levas M. Using the Boston Consulting Group Portfolio Matrix to Analyze Management of a Business Undergraduate Student Program at a Small Liberal Arts University *Journal of Higher Education Theory and Practice* vol. 14(3) 2014. P. 65–69.
5. Kernel Holding S.A. Q3 FY2020 results and company presentation. May 2020. URL : https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/05/Kernel_FY2020_Q3_Presentation.pdf.
6. Mielke T. (2017) World Markets for Vegetable Oils: Status and Prospects. In: Meyers R. (eds) *Encyclopedia of Sustainability Science and Technology*. Springer, New York, NY. URL : https://doi.org/10.1007/978-1-4939-2493-6_989-1.
7. Mohajan H. (2018). An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix. *Noble International Journal of Business and Management Research*. Vol. 02, No. 01, pp: 01-06, 2018. URL : <http://napublisher.org/?ic=journals&id=2>.
8. Mohammadian H. D. (2017). Principles of strategic planning. *Fachhochschule des Mittelstands CmbH, Bielefeld*. URL : https://www.fh-mittelstand.de/fileadmin/pdf/Publikationen/Principles_of_Strategic_Planning_-_Dr._Hamid_Doost_Mohammadian.pdf.
9. National Minority AIDS Council. Organizational effectiveness series. Strategic planning. URL : <http://www.nmac.org/wp-content/uploads/2015/04/Strategic-Planning.pdf>.
10. OECD-FAO AGRICULTURAL OUTLOOK 2019-2028. URL : <http://www.agri-outlook.org/commodities/Oilseeds.pdf>.
11. Porter M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard business review*. 1979. Vol. 57. № 2. P. 137–145.
12. Stevens M. (2014). Strategic Management and Strategic Planning Process. URL : https://www.researchgate.net/publication/273757341_Strategic_Management_and_Strategic_Planning_Process.
13. Strategic Planning Models, Concepts and Terminologies. Eunice Shankland, (2007). URL : <http://www.fao.org/forestry/13522-0620bc9b168ca2a267537a7ab2793cc2c.pdf>.
14. Turon F. (2016), Outlook on the Global Sunflower Seed & Oil Market, OFI INDIA. URL : http://www.ofievents.com/india/contentimages/advertising/OFIindia_2016_FA_final.pdf.
15. United Nations. Strategic planning. Guide for managers. URL : https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/4.5.1.6_Strategic%20Planning%20Guide_0.pdf.

References

1. Mintzberg G., Alstrend B., Lempel J. (2000) *Schools of Strategies*. St. Petersburg. Peter.
2. Bērzins G. (2010). Strategic Planning. Leonardo da Vinci Programme Project 'Development and Approbation of Applied Courses Based on the Transfer of Teaching Innovations in Finance and Management for Further Education of Entrepreneurs and Specialists in Latvia, Lithuania and Bulgaria. UNIVERSITY OF LATVIA. URL : https://www.bcci.bg/projects/latvia/pdf/9_Strategiska_planosana_GALA_GB_EN.pdf.
3. Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning*, 21(1), 73–81. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(88\)90061-1](https://doi.org/10.1016/0024-6301(88)90061-1).
4. Debrecht D., Levas M. (2014) Using the Boston Consulting Group Portfolio Matrix to Analyze Management of a Business Undergraduate Student Program at a Small Liberal Arts University *Journal of Higher Education Theory and Practice* vol. P. 65–69.

5. Kernel Holding S.A. (2020). Q3 FY2020 results and company presentation. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/05/Kernel_FY2020_Q3_Presentation.pdf.
6. Mielke T. (2017) World Markets for Vegetable Oils: Status and Prospects. In: Meyers R. (eds) Encyclopedia of Sustainability Science and Technology. Springer, New York, NY. URL: https://doi.org/10.1007/978-1-4939-2493-6_989-1.
7. Mohajan H. (2018). An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix. Noble International Journal of Business and Management Research. Vol. 02, No. 01, pp: 01-06, 2018. URL: <http://napublisher.org/?ic=journals&id=2>
8. Mohammadian H. D. (2017). Principles of strategic planning. Fachhochschule des Mittelstands CmbH, Bielefeld. URL: https://www.fh-mittelstand.de/fileadmin/pdf/Publikationen/Principles_of_Strategic_Planning_-_Dr_Hamid_Doost_Mohammadian.pdf.
9. National Minority AIDS Council. (2015). Organizational effectiveness series. Strategic planning. URL: <http://www.nmac.org/wp-content/uploads/2015/04/Strategic-Planning.pdf>
10. OECD-FAO AGRICULTURAL OUTLOOK 2019-2028. URL: <http://www.agri-outlook.org/commodities/Oilseeds.pdf>.
11. Porter M. E. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy // Harvard business review. Vol. 57. № 2. P. 137–145.
12. Stevens M. (2014). Strategic Management and Strategic Planning Process. URL: https://www.researchgate.net/publication/273757341_Strategic_Management_and_Strategic_Planning_Process
13. Shankland E. (2007). Strategic Planning Models, Concepts and Terminologies. URL: <http://www.fao.org/forestry/13522-0620bc9b168ca2a267537a7ab2793cc2c.pdf>.
14. Turon F. (2016), Outlook on the Global Sunflower Seed & Oil Market, OFI INDIA. URL: http://www.ofievents.com/india/contentimages/advertising/OFIindia_2016_FA_final.pdf.
15. United Nations. Strategic planning. Guide for managers. URL: https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/4.5.1.6_Strategic%20Planning%20Guide_0.pdf.

DOI <https://doi.org/10.51647/kelm.2020.5.3.13>

POTENCJAŁ ZASOBÓW MEDIÓW LOKALNYCH W KONTEKŚCIE ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO NA UKRAINIE

Andrii Rusyniak

aspirant Katedry Instytucji i Procesów Politycznych

Podkarpackiego Narodowego Uniwersytetu imienia Wasyla Stefanyka (Iwano-Frankiwsk, Ukraina)

ORCID ID: 0000-0003-0030-7558

elections2019.info@gmail.com

Adnotacja. Artykuł naukowy poświęcony jest analizie możliwości i zasobów regionalnych mediów w zakresie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego we współczesnej Ukrainie. W tym kontekście za kryteria oceny proponuje się uznać pełnienie przez media funkcji niepolitycznych: konsolidacji społecznej i dialogu, przechowywania i archiwizacji wydarzeń, socjalizacji obywateli, ich integracji z aktualnymi procesami lokalnymi i tym podobne. Zaznaczono, że interaktywność mediów jest kluczem do realizacji wymienionych funkcji i kształtowania opinii publicznej w ramach aglomeracji.

Zbadano wpływ reformy decentralizacji na zaangażowanie regionalnych mediów w kształtowanie społeczeństwa obywatelskiego, a także sprzyjające warunki dla rozwoju mowy wspólnot. Głównym celem mediów regionalnych jest zdefiniowanie funkcji przechowywania pamięci historycznej i narodowej jako ważnego czynnika kształtowania wspólnych wartości, doświadczeń, historii. Zaktualizowano funkcje oświatowo-humanitarne i społeczno-kulturowe lokalnych mediów, które wpływają na nadbudowę wartości społeczeństwa obywatelskiego.

Słowa kluczowe: społeczeństwo obywatelskie, media, przestrzeń medialna, komunikacja polityczna, decentralizacja, konwergencja mediów, wartości polityczne.

RESOURCE POTENTIAL OF LOCAL MEDIA IN THE CONTEXT OF CIVIL SOCIETY DEVELOPMENT IN UKRAINE

Andriy Rusyniak

Postgraduate Student at the Department of Political Institutions and Processes

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ivano-Frankivsk, Ukraine)

ORCID ID: 0000-0003-0030-7558

elections2019.info@gmail.com

Abstract. The study touches upon the issue of the analysis of opportunities and resources of regional mass media in terms of development of civil society in modern Ukraine. In this context the evaluation criteria are proposed to be