

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: «Шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємства»

Виконала: студентка 4 курсу, групи М-41

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Софія НАЗАРЬКО



Керівник: д.е.н., проф. Вікторія ТРЕТЯК



Рецензент: к.е.н., доц. Ганна ГАПОНЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“16” вересня 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Назарько Софія Костянтинівна
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: «Шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємства»

Керівник роботи: Третяк Вікторія Павлівна, д.е.н., проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 26 лютого 2025 року № 4501-5/652

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити сутність поняття конкурентоспроможності підприємства; розглянути основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств агропромислового комплексу, з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників; розглянути основні методи та інструменти оцінки конкурентоспроможності підприємства; надати харакреститку діяльності ТОВ «Кернел»; провести аналіз конкурентного середовища ТОВ «Кернел», виявити основних конкурентів та ринкові загрози;


запропонувати напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Кернел» з урахуванням інноваційного, маркетингового та екологічного підходів.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
6	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року

Студент



Софія НАЗАРЬКО
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



Вікторія ТРЕТЯК
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Поняття конкурентоспроможності та її значення для розвитку підприємства.....	8
1.2. Фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства.....	20
1.3. Оцінка конкурентоспроможності: методи та інструменти.....	33
Висновки до 1 розділу	43
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КЕРНЕЛ»	44
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Кернел»	44
2.2. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Кернел»	50
2.3. Напрямки підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Кернел»: інноваційні, маркетингові та екологічні аспекти	62
Висновки до 2 розділу	74
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

У сучасних умовах стрімкого розвитку технологій, глобалізації економічних процесів та постійної зміни ринкового середовища проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Ефективне функціонування будь-якої компанії значною мірою залежить від її здатності адаптуватися до викликів ринку, оперативно реагувати на зміни попиту та впроваджувати інноваційні рішення. Високий рівень конкурентоспроможності забезпечує підприємству стабільні позиції, прибутковість і перспективи довготривалого розвитку.

Особливої уваги в цьому контексті заслуговує агропромисловий сектор, який є одним з ключових сегментів національної економіки України. Одним з лідерів цієї галузі є ТОВ «Кернел» – велика українська компанія, що спеціалізується на виробництві, переробці та експорті сільськогосподарської продукції. Успішність функціонування такого підприємства значною мірою залежить від рівня його конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Саме тому дослідження чинників, що впливають на конкурентну позицію ТОВ «Кернел», а також методів її оцінки та підвищення є важливим та актуальним завданням.

Проблематика конкурентоспроможності широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема таких дослідників як М. Портер, О. Амоша, М. Петрова, С. Кузьменко, І. Балабанова, які підкреслюють важливість формування конкурентних переваг, стратегічного управління та адаптації підприємств до викликів зовнішнього середовища.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в оцінці конкурентоспроможності ТОВ «Кернел» та формуванні шляхів її забезпечення в умовах сучасного аграрного ринку.

Завдання дослідження:

1. Дослідити сутність поняття конкурентоспроможності підприємства та визначити її значення в умовах сучасної економіки.
2. Розглянути основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств агропромислового комплексу, з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників.
3. Розглянути основні методи та інструменти оцінки конкурентоспроможності підприємства, порівняти їх переваги та недоліки.
4. Надати характеристику діяльності ТОВ «Кернел», зокрема його організаційну структуру, напрями діяльності та місце на ринку.
5. Здійснити аналіз конкурентного середовища ТОВ «Кернел», виявити основних конкурентів та ринкові загрози.
6. Запропонувати напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Кернел» з урахуванням інноваційного, маркетингового та екологічного підходів.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є діяльність ТОВ «Кернел» та визначення рівня його конкурентоспроможності серед підприємств агробізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретико - методичних підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У процесі дослідження застосовано такі методи: аналіз і синтез – для вивчення та узагальнення наукової літератури з питань конкурентоспроможності підприємств та теоретичних підходів до її оцінки й підвищення; системний підхід – для комплексного розгляду конкурентоспроможності підприємства як багатофакторної системи, що взаємодіє із зовнішнім і внутрішнім середовищем; порівняльний аналіз – для зіставлення показників діяльності ТОВ «Кернел» з конкурентами та оцінки її позицій на аграрному ринку; економіко-статистичний метод – для обробки та аналізу даних про фінансово-господарський стан підприємства, динаміку ринкових показників та ефективність впроваджених інноваційних технологій;

метод експертних оцінок (SWOT, PEST) – для визначення пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження та динаміки основних показників конкурентоспроможності; метод узагальнення – для формулювання висновків і розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення конкурентної позиції ТОВ «Кернел» на національному та міжнародному ринках.

Інформаційною базою дослідження є внутрішні документи компанії, звіти про фінансово-господарську діяльність, статистичні дані, аналітичні огляди аграрного ринку, а також наукові публікації українських та зарубіжних дослідників.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у плануванні та управлінні підприємством, що сприятиме зміцненню його ринкових позицій.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 83 сторінок, включає 28 таблиць, 4 рисунки. Перелік використаних джерел налічує 63 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття конкурентоспроможності та її значення для розвитку підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є багатогранним і складним поняттям, яке визначається як здатність підприємства здійснювати успішну діяльність у конкурентному середовищі, забезпечуючи стабільне і сталий розвиток на ринку. Сучасні підходи до її визначення ґрунтуються на кількох аспектах: здатності підприємства виготовляти продукцію, що відповідає вимогам споживачів за ціною та якістю, а також на основі ефективного використання ресурсів, оптимізації витрат та розвитку інновацій.

Як зазначають О.В. Ареф'єва та Т.С. Запорожець, посилаючись на підхід М. Портера, стратегічне управління конкурентоспроможністю базується на виявленні та використанні конкурентних переваг підприємства, що дозволяє досягати успіху на ринку [3].

Як наголошує Т.А. Боровик, конкурентоспроможність може визначатися через параметри фінансової стійкості та адаптивності до змінюваних умов ринку [6]. Такий підхід акцентує увагу на здатності підприємства підтримувати високий рівень ефективності в умовах економічної нестабільності та глобалізації. Авторка, посилаючись на концепцію Б. Барні, підкреслює, що конкурентоспроможність компанії визначається через її унікальні ресурси і можливості, які є важливими для досягнення стійких конкурентних переваг.

На рівні системи аналізу підходів до конкурентоспроможності значну роль відіграє екологічний аспект. Багато авторів підкреслюють важливість врахування екологічних факторів і сталого розвитку, які визначають конкурентоспроможність підприємств у сучасних умовах. Врахування впливу

на навколишнє середовище, ефективне використання ресурсів та зниження екологічних ризиків стали важливими складовими стратегії конкурентоспроможності в умовах глобальних змін [9].

Як зазначає В.М. Беляков, конкурентоспроможність має стратегічне значення для розвитку підприємства, оскільки вона визначає його здатність не тільки залишатись на ринку, а й активно розвиватися, використовуючи новітні підходи до виробництва та збуту [4]. Автор підкреслює, що, на думку М. Портера, для підприємства важливо не тільки визначити свої конкурентні переваги, але й використовувати їх для створення довгострокових стратегій, які дозволяють не лише зберігати, але й розширювати свої позиції. Наприклад, стратегія диференціації або стратегія лідерства за витратами допомагають підприємствам знайти своє місце на ринку, використовуючи власні унікальні можливості.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю тісно пов'язане з інноваціями, які є важливим елементом для зміцнення позицій підприємства на ринку. Застосування інноваційних технологій та нових бізнес-моделей дозволяє підприємствам забезпечувати конкурентні переваги на різних етапах виробничого процесу. Для цього необхідно постійно оновлювати технологічну базу, удосконалювати продукцію і послуги, створюючи таким чином додаткову цінність для споживачів, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Не менш важливим є стратегічне управління конкурентоспроможністю на міжнародному рівні. Глобалізація створює нові можливості для підприємств, але одночасно збільшує конкуренцію. Для ефективного ведення бізнесу в глобальному середовищі підприємствам необхідно не тільки адаптувати свою продукцію під вимоги різних ринків, але й налагоджувати стратегічні партнерства з іншими компаніями, забезпечуючи таким чином ефективну конкуренцію на міжнародній арені.

Як зазначає О.П. Андріїв, конкурентоспроможність можна розглядати на різних рівнях: підприємства, галузі та національної економіки, кожен з яких

має свої специфічні аспекти і фактори [1]. На рівні підприємства вона визначається через фінансові, виробничі та маркетингові можливості конкретної організації. Автор наголошує, що це здатність створювати конкурентні переваги завдяки ефективному управлінню ресурсами, впровадженню інновацій та реалізації маркетингових стратегій, які забезпечують високі результати в умовах конкуренції на конкретному ринку.

Як підкреслює Т.В. Артеменко, на галузевому рівні конкурентоспроможність зумовлюється діяльністю всіх підприємств, що входять до певної галузі [2]. Сильні галузі зазвичай мають високий рівень концентрації капіталу, інвестиційні можливості та передові технології. Автор зазначає, що конкурентоспроможність галузі формується під впливом таких чинників, як інноваційність, доступ до нових технологій, розвинена інфраструктура та державна підтримка. Також важливими є наявність висококваліфікованої робочої сили, науково-технічні досягнення та стабільність ринкових умов.

Як зазначає І.А. Бланк, на національному рівні конкурентоспроможність економіки визначається через її здатність залучати інвестиції, забезпечувати ефективний розвиток підприємств та створювати сприятливі умови для інноваційного бізнес-середовища [5]. Автор акцентує увагу на важливості економічної політики держави, стабільності фінансової системи, розвитку інфраструктури та доступу до глобальних ринків. Крім того, у своїй роботі він звертається до таких концепцій, як теорія абсолютних переваг Д. Рікардо та модель національних конкурентних переваг М. Портера, які підкреслюють роль інновацій та ефективних інституцій у формуванні конкурентоспроможної економіки [5].

У науковій літературі представлено кілька теоретичних підходів до пояснення механізмів формування конкурентоспроможності. Зокрема, як зазначає Л.О. Герасименко, у концепції М. Портера ключовими детермінантами конкурентоспроможності національної економіки є стратегічне управління підприємствами, інновації, науково-технічний

потенціал та рівень інфраструктури [9]. Автор також звертає увагу на модель «Діаманту Портера», яка підкреслює важливість факторних умов, характеру попиту, стратегії та структури компаній, а також інтенсивності конкуренції на міжнародному рівні.

У свою чергу, Т.А. Боровик акцентує увагу на ресурсно-орієнтованому підході Б. Барні, згідно з яким конкурентоспроможність підприємства формується за рахунок унікальних ресурсів і можливостей, що важко імітуються конкурентами. Стійкі конкурентні переваги, за цим підходом, забезпечуються такими активами, як спеціалізовані знання, технології, інтелектуальна власність і сильні бренди [6].

Щодо класичної теорії конкурентоспроможності, С.А. Вербенко пояснює, що Д. Рікардо, розробляючи принцип абсолютних переваг, обґрунтовував доцільність міжнародної спеціалізації та торгівлі. Вона ґрунтується на ідеї, що країни мають виробляти ті товари, у створенні яких вони мають найвищу ефективність, і обмінюватися ними на взаємовигідних умовах [8]. В таблиці 1.1 наведено підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства

Автор / Теорія	Основна ідея
М. Портер	Конкурентні стратегії, модель п'яти сил
Б. Барні	Ресурсний підхід (унікальні ресурси — джерело переваги)
Д. Рікардо	Теорія абсолютних переваг у міжнародній торгівлі

Джерело: складено автором на основі [8]

Конкурентоспроможність, як зазначає С.А. Вербенко, є багатогранною категорією, що охоплює такі економічні аспекти, як продуктивність, ефективність, інноваційність і сталий розвиток. Автор підкреслює, що продуктивність виступає ключовим показником конкурентоспроможності, оскільки високий рівень продуктивності праці дозволяє підприємству

ефективніше використовувати ресурси, знижувати витрати та підвищувати прибутковість, що у підсумку зміцнює його позиції на ринку [8]. Також акцентовано увагу на ефективності, як здатності досягати максимальних результатів за мінімальних витрат.

У свою чергу, Т.А. Боровик розглядає інноваційність як один із головних драйверів конкурентоспроможності в умовах глобалізації та високої конкуренції. Зокрема, підприємства, що активно впроваджують новітні технології, створюють інноваційні продукти й послуги, мають значно вищий потенціал для здобуття сталих конкурентних переваг. Автор також наголошує на важливості сталого розвитку, який передбачає не лише економічну ефективність, а й екологічну відповідальність, що в довгостроковій перспективі забезпечує підприємству сприятливу репутацію та стабільне зростання [6].

Конкурентоспроможність також тісно пов'язана з такими економічними категоріями, як ціна, якість і задоволеність споживачів. Ці фактори взаємодіють, створюючи комплексний вплив на позиції підприємства на ринку. Тому для забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємство повинно ретельно працювати над усіма цими аспектами.

Глобалізація, як зазначає С.І. Верба, суттєво змінила умови ведення бізнесу та підвищила конкуренцію на міжнародному ринку. У сучасному глобалізованому світі підприємства змушені адаптувати свої стратегії до міжнародних вимог, зокрема до стандартів якості, технічних норм і екологічних вимог. Автор підкреслює, що глобальна конкуренція вимагає від підприємств постійного вдосконалення продукції, пошуку нових ринків збуту та врахування зовнішніх економічних і політичних ризиків. Для збереження конкурентоспроможності підприємства мають не лише конкурувати ціною, а й активно впроваджувати інновації, підвищувати якість і орієнтуватися на потреби споживачів [7].

М.В. Гончарова у своїй роботі акцентує, на глобальному рівні важливим фактором конкурентоспроможності є ефективне використання національних

ресурсів і технологій, що дозволяє країнам розвивати свої галузі, створюючи умови для виходу підприємств на міжнародні ринки. Крім того, важливим є забезпечення національної безпеки в умовах глобалізації, що включає економічну, технологічну та соціальну стабільність, що є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності країни в глобальному контексті.

Згідно з теорією М. Портера, конкурентоспроможність у глобальному контексті зумовлена не лише наявністю ресурсів, але й здатністю держави створювати сприятливі умови для розвитку бізнесу, інвестицій, інфраструктури та науково-технічних інновацій. Це передбачає постійне удосконалення бізнес-середовища і адаптацію до міжнародних економічних трендів.

Автор у своїй роботі зазначає, що інновації є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності в сучасних умовах. Вона посиляється на теорію М. Портера, згідно з якою підприємства, що активно впроваджують новітні технології та інноваційні рішення, здатні значно покращити свої ринкові позиції. Інновації не лише задовольняють актуальні потреби споживачів, а й створюють нові ринки та послуги, виступаючи важливим чинником у формуванні стратегій лідерства за витратами або диференціації [10].

О.М. Горбунова, посиляючись на Б. Барні (1991), підкреслює, що інновації є частиною стратегічних ресурсів підприємства, які можуть забезпечити конкурентні переваги за умови, що ці ресурси є унікальними, важко замінними і не піддаються легкій імітації конкурентами. Інноваційна діяльність охоплює розвиток нових технологій, оптимізацію виробничих процесів, удосконалення продуктів та адаптацію до змін у соціально-економічному середовищі [11].

З іншого боку, взаємозв'язок між конкурентоспроможністю та інноваціями не є одноманітним. Впровадження інновацій потребує значних інвестицій та ресурсів, що може стати проблемою для малих і середніх підприємств. Проте у довгостроковій перспективі інноваційна діяльність

допомагає не лише підвищити якість продукції чи послуг, а й розширити частку ринку, знизити виробничі витрати і підвищити рентабельність. Тому інноваційна діяльність є важливим стратегічним напрямом для забезпечення конкурентоспроможності підприємств у висококонкурентному середовищі. На рисунку 1.1 представлено рівні конкурентоспроможності.



Рисунок 1.1 – Рівні конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [5]

Ефективне управління є ключовою основою підтримки високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Від прийняття управлінських рішень залежить реалізація стратегій, адаптація до ринкових змін та оптимальне використання ресурсів. Значну роль відіграє стратегічне управління, яке спрямоване на планування та досягнення довгострокових цілей з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів. Зокрема, методи стратегічного управління, описані М. Портером у «Конкурентних стратегіях» (1980), підкреслюють важливість вибору конкурентного підходу, що забезпечує успіх компанії на ринку [15].

Важливою складовою ефективного управління є управління людськими ресурсами. Дмитрієва Т.В. зазначає, що П. Друкер наголошує, що люди є

головним ресурсом організації, а тому необхідно створювати умови для розвитку їх потенціалу та стимулювання досягнення спільних цілей. Система управління має підтримувати організаційну культуру, спрямовану на інновації та постійне вдосконалення, що формує додаткову цінність і підвищує конкурентоспроможність підприємства [14].

Забезпечення ефективності управлінських процесів потребує також оптимізації внутрішніх операцій підприємства. Це включає впровадження системи контролю та моніторингу результатів діяльності, що дозволяє вчасно коригувати стратегію в разі негативних тенденцій. Водночас, адаптивність до змін, зокрема в умовах глобалізації, економічної нестабільності чи технічних інновацій, є необхідною умовою для забезпечення високої конкурентоспроможності. Успішне управління дозволяє підприємствам не лише уникати ризиків, а й використовувати можливості для розвитку та вдосконалення на всіх етапах діяльності. Аналіз ключових аспектів конкурентоспроможності підприємств дозволяє виокремити п'ять основних груп факторів, які у взаємодії визначають ринкові позиції суб'єкта господарювання. Ключові фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства представлено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Ключові фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [4, 7, 15]

Міжнародні стандарти, такі як ISO 9001 (управління якістю) та ISO 14001 (екологічне управління), відіграють важливу роль у підтримці конкурентоспроможності на глобальному ринку. Вони сприяють забезпеченню високої якості продукції, відповідають вимогам міжнародних ринків та підвищують довіру споживачів. Впровадження стандартів, хоча й потребує значних інвестицій, у довгостроковій перспективі сприяє зниженню витрат і стабілізації попиту, що особливо важливо в умовах глобалізації [11,63].

Впровадження міжнародних стандартів забезпечує підприємствам можливість виходу на нові ринки. Як зазначають фахівці з міжнародного бізнесу, компанії, які мають сертифікацію ISO, мають значну конкурентну перевагу, оскільки їх продукція або послуги відповідають міжнародним вимогам якості. Це допомагає не лише залучати нових споживачів, а й отримувати визнання на світовому ринку. Більш того, сертифікація за міжнародними стандартами є свідченням високого рівня корпоративної відповідальності, що позитивно впливає на імідж підприємства.

Державна політика відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності національних підприємств. Вона спрямована на створення сприятливих умов для розвитку бізнесу, залучення інвестицій та забезпечення економічної стабільності. Основними аспектами державної підтримки є податкові пільги, державні програми субсидій і грантів для підприємств, а також інфраструктурні проекти, які сприяють розвитку нових технологій та інновацій. Згідно з дослідженнями, проведеними міжнародними організаціями, ефективна державна підтримка сприяє зростанню конкурентоспроможності малих і середніх підприємств, які мають важливе значення для економіки.

Крім економічних стимулів, державна політика може підтримувати розвиток інновацій та екологічних технологій, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності галузей і економіки загалом. Програми підтримки

інновацій, наукових досліджень і високих технологій є важливою частиною державної стратегії розвитку [7].

Уряди країн також можуть створювати законодавчі та регуляторні рамки, які підтримують добросовісну конкуренцію, зменшують адміністративні бар'єри та захищають права підприємців. Такі дії дозволяють підприємствам ефективно функціонувати в умовах глобального ринку, підвищуючи їх конкурентоспроможність на світовій арені. Успішні приклади державної політики можна побачити у країнах, таких як Сінгапур, де уряд активно підтримує інновації, технологічні стартапи та створення інфраструктури для малого бізнесу.

Цифровізація також суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємств, автоматизуючи процеси, знижуючи витрати та розширюючи можливості для інновацій. Як відзначає О.М. Гончарова, за Д. Норманом (2010), цифрові технології формують «цифрову економіку», роблячи підприємства більш гнучкими та адаптивними до змін споживчих потреб [10].

Однією з головних переваг цифровізації є здатність підприємств зібрати, обробити і проаналізувати великі обсяги даних, що допомагає виявити нові тренди, прогнози і можливості для розвитку. Використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту дозволяє не тільки покращити внутрішні процеси, а й робить підприємства більш орієнтованими на потреби споживачів, що є важливим аспектом для підтримки конкурентоспроможності на ринку. Таким чином, цифровізація сприяє розвитку нових технологічних рішень, які допомагають підприємствам підтримувати або навіть збільшувати свою конкурентоспроможність.

Цифровізація також змінює підхід до маркетингу та просування продуктів і послуг. Завдяки цифровим каналам комунікації та інструментам аналітики підприємства можуть більш ефективно взаємодіяти з клієнтами, персоналізувати свої пропозиції і покращувати взаємодію з ними. Це не тільки знижує витрати на маркетинг, а й дозволяє бізнесу швидше адаптуватися до

змін у поведінці споживачів та умовах ринку, що є важливою умовою для підвищення конкурентоспроможності на сучасному етапі.

Сучасні дослідження конкурентоспроможності підприємств підкреслюють клієнтоорієнтований підхід як ключовий фактор успіху. Зі збільшенням рівня конкуренції та зростанням вимог споживачів, здатність підприємства розуміти та адаптуватися до потреб клієнтів стає визначальною для його ринкових позицій. Ця концепція передбачає не лише вивчення потреб споживачів, але й активне залучення їх до процесу розробки продуктів і послуг. Згідно з дослідженнями Ф. Котлера (2022), компанії, які застосовують інтегровані системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), демонструють на 25-30% вищі показники рентабельності порівняно з конкурентами, які приділяють менше уваги цьому аспекту.

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) суттєво впливає на конкурентну позицію підприємств. Численні дослідження вказують на пряму кореляцію між соціально відповідальною поведінкою підприємств та їх ринковими позиціями. За даними звіту Global CSR Study (2023), 73% споживачів готові платити більше за продукцію компаній, які демонструють прихильність до соціальних та екологічних цінностей. КСВ не обмежується лише благодійністю, а передбачає комплексний підхід до ведення бізнесу, що враховує інтереси всіх стейкхолдерів – працівників, клієнтів, громад та навколишнього середовища.

Конкурентоспроможність підприємств зазнає суттєвих змін під впливом гнучкості бізнес-моделей та здатності до швидкої адаптації [55]. Традиційні жорсткі підходи до корпоративного управління поступаються місцем гнучким методологіям, таким як Agile та Lean. Дослідження BCG (2024) показало, що компанії, які впровадили гнучкі методології управління, в середньому на 60% швидше виводять продукти на ринок та на 25% ефективніше реагують на зміни порівняно з організаціями, що використовують традиційні підходи. Ця тенденція особливо актуальна в умовах високої турбулентності глобальних ринків та непередбачуваних змін у споживчих уподобаннях.

Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) та автоматизація бізнес-процесів стали визначальними елементами конкурентної боротьби. Ця тенденція охоплює всі аспекти діяльності підприємств – від виробництва до маркетингу та обслуговування клієнтів. За даними McKinsey Global Institute (2023), компанії, які активно впроваджують технології ШІ, демонструють щорічне зростання продуктивності на 3-4%, що значно перевищує середньогалузеві показники. Інтелектуальна автоматизація дозволяє не лише оптимізувати операційні витрати, але й підвищити якість продукції, скоротити час виходу на ринок та персоналізувати взаємодію з клієнтами.

В умовах глобальної конкуренції зростає значення крос-культурної компетентності та міжнародної інтеграції бізнесу. Сучасні дослідження демонструють, що підприємства, які ефективно працюють на міжнародних ринках, повинні враховувати не лише економічні, але й культурні, правові та соціальні особливості різних країн. Г. Хофстеде і М. Мінков (2023) підкреслюють, що успішні глобальні компанії активно розвивають мультикультурні команди та адаптують свої стратегії відповідно до локальних особливостей. Це дозволяє їм використовувати переваги глобалізації, зберігаючи при цьому чутливість до місцевих потреб і традицій.

Циркулярна економіка формує новий вимір конкурентоспроможності підприємств у контексті екологічних викликів та сталого розвитку. На відміну від лінійної моделі виробництва, що базується на принципі "взяти-виробити-викинути", циркулярна економіка фокусується на повторному використанні ресурсів, переробці відходів та мінімізації негативного впливу на довкілля. Дослідження Circular Economy Research Center (2024) показує, що підприємства, які впровадили принципи циркулярної економіки, досягли зниження витрат на сировину на 20-30% та зменшення вуглецевого сліду на 40-50%. Такий підхід не лише підвищує операційну ефективність, але й відповідає зростаючим екологічним вимогам споживачів та регуляторних органів.

Здатність підприємств швидко відновлюватися після кризових ситуацій стала критичним аспектом конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі. В умовах глобальних викликів, таких як пандемія COVID-19, політичні конфлікти та економічні кризи, організаційна стійкість визначає перспективи довгострокового успіху. Дослідження Deloitte (2024) визначає організаційну стійкість як здатність підприємства не лише виживати під час криз, але й використовувати їх як можливості для трансформації та інновацій. Компанії з високим рівнем стійкості характеризуються диверсифікованими ланцюгами поставок, гнучкими бізнес-моделями та проактивним ризик-менеджментом.

Технологічна конвергенція та екосистемна співпраця трансформують традиційні підходи до конкурентоспроможності. Замість ізольованої конкуренції все більше підприємств створюють бізнес-екосистеми, в яких співпрацюють з партнерами, постачальниками, клієнтами і навіть конкурентами для створення спільної цінності. Цей підхід, що отримав назву "коопетиція" (поєднання кооперації та конкуренції), дозволяє підприємствам об'єднувати ресурси для інновацій, розширювати ринки та ефективніше задовольняти потреби споживачів. За даними Harvard Business Review (2023), компанії, що активно розвивають екосистемні партнерства, демонструють на 40% вищі темпи зростання порівняно з традиційними вертикально інтегрованими організаціями.

1.2. Фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства

Як зазначає Л.М. Гордієнко, конкурентоспроможність підприємства залежить від низки внутрішніх та зовнішніх факторів, що взаємодіють і формують загальну стратегію розвитку організації. Внутрішні фактори включають ефективність управління, рівень кваліфікації персоналу, інноваційну діяльність та рівень технологічної оснащеності підприємства. Зокрема, внутрішня організація виробничих процесів, якість управлінських

рішень та здатність адаптуватися до змін є ключовими для забезпечення конкурентних переваг. У цьому контексті М. Портер у своїй роботі "Конкурентні стратегії" підкреслює, що внутрішня інфраструктура підприємства та його адаптивність до змін є основою для довгострокової конкурентоспроможності. [12].

Зовнішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, включають макроекономічні умови, стан галузі, ринкові тенденції, політичну та правову ситуацію, а також поведінку конкурентів. Як наголошує С.О. Іванов, глобалізація та міжнародна конкуренція змушують підприємства постійно вдосконалювати продукцію та послуги для збереження конкурентних позицій на ринку. Важливим є також вплив державної політики, зокрема податкових пільг та міжнародних стандартів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності. Відповідно до досліджень А. М. Портера, конкурентне середовище має суттєвий вплив на здатність підприємства розвиватися і підтримувати конкурентні переваги [16]. Внутрішні та зовнішні фактори які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Внутрішні та зовнішні фактори конкурентоспроможності

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Кваліфікація персоналу	Рівень конкуренції на ринку
Якість управління	Державна підтримка
Технічна оснащеність	Політична стабільність

Джерело: складено автором на основі [17]

Загалом, ефективна конкурентоспроможність підприємства є результатом інтеграції цих факторів в єдину стратегію. Ключовим аспектом є здатність підприємства правильно оцінювати та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, водночас удосконалюючи свої внутрішні процеси, щоб бути конкурентоспроможним на ринку. Такий комплексний підхід

допомагає забезпечити стійкість підприємства в умовах динамічних змін. Вплив зовнішніх факторів на діяльність агропідприємства представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Вплив зовнішніх факторів на діяльність агропідприємства

Зовнішній фактор	Потенційний вплив
Політична стабільність	Визначає безпеку інвестування та бізнесу
Коливання валютного курсу	Впливає на експортні доходи
Конкуренція на глобальному ринку	Спричиняє необхідність підвищення якості
Державне регулювання	Може сприяти або гальмувати розвиток галузі

Джерело: складено автором на основі [16]

Якість продукції та послуг є одним із основних факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства. В умовах високої конкуренції споживачі дедалі більше орієнтуються на параметри якості, що стає визначальним при виборі товару чи послуги. Ключовим аспектом є здатність підприємства забезпечувати стабільну високу якість, яка відповідає або перевищує вимоги ринку. Як зазначає С.О. Іванов у своєму дослідженні, посиляючись на Дж. Демінга, одного з основоположників теорії управління якістю, для забезпечення конкурентоспроможності необхідно постійно вдосконалювати процеси управління якістю на всіх етапах виробництва [16].

Якість продукції чи послуги також безпосередньо впливає на сприйняття бренду споживачами, що може значно підвищити лояльність до компанії та знизити витрати на маркетинг. Впровадження міжнародних стандартів якості, таких як ISO 9001, є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності. Як зазначає Л.А. Гусєва, компанії, які дотримуються таких стандартів, отримують можливість покращити свої позиції на міжнародних ринках, оскільки споживачі більше довіряють продукції, яка відповідає загально визнаним стандартам якості [13].

Крім того, високий рівень якості може стати основою для диференціації на ринку, дозволяючи компанії виділятися серед конкурентів та отримувати конкурентні переваги. Інвестування в якість продукції або послуг, а також у розробку нових інноваційних продуктів дозволяє компанії не тільки задовольняти потреби споживачів, а й створювати нові запити на ринку. Висока якість допомагає також знизити ймовірність претензій та повернення продукції, що позитивно впливає на фінансові результати підприємства.

Інноваційна діяльність є важливою складовою конкурентоспроможності підприємства, оскільки дає змогу підтримувати або навіть підвищувати свої конкурентні позиції на ринку. Розвиток нових технологій, дослідження та розробки (R&D) дозволяють підприємствам адаптуватися до змін у споживчих вподобаннях, а також створювати продукти, які відповідають вимогам сучасного ринку. Інновації виступають ключовим драйвером конкурентоспроможності в умовах технологічного прогресу та швидких змін у глобальній економіці. Як підкреслює Ф. Котлер, інновації є рушійною силою змін у ринковому середовищі, що відповідає концепції "творчого руйнування" Дж. Шумпетера та забезпечує розвиток підприємств [19].

Впровадження новітніх технологій дозволяє підприємствам не лише підвищувати ефективність виробництва, але й створювати додаткову цінність для споживачів. Завдяки інноваційним розробкам компанії можуть знижувати витрати, поліпшувати якість продукції та послуг, а також покращувати взаємодію з клієнтами. Важливою частиною інноваційної діяльності є також розробка нових бізнес-моделей та вдосконалення існуючих технологій для досягнення високої операційної ефективності.

Однак інновації вимагають значних інвестицій та часу, що є складністю для деяких підприємств, особливо для малих і середніх. Але для великих компаній, які мають достатньо ресурсів, інвестиції в дослідження та розробки є необхідною умовою для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. За даними досліджень, проведених McKinsey & Company, компанії, які активно інвестують у науково-дослідницьку

діяльність, мають значно вищі темпи зростання та конкурентні переваги на ринку.

За словами В.М. Каченка, цінова політика є одним із ключових інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства. В умовах ринкової економіки встановлення оптимальних цін на продукцію виступає важливим чинником, що впливає на позиції підприємства на ринку. Зниження цін може сприяти збільшенню ринкової частки компанії, однак часто супроводжується зменшенням маржі та прибутковості. Навпаки, підвищення цін здатне покращити фінансові результати, але водночас ризикує призвести до втрати частини споживачів, якщо ціни стануть недоступними для цільової аудиторії [17].

Як зазначає Т.В. Дмитрієва, цінова політика підприємства може бути стратегічною та включати такі підходи, як лідерство за витратами або диференціація. Наприклад, компанії, які прагнуть лідерства за витратами, знижують свої витрати та можуть пропонувати продукцію за конкурентними цінами, що дозволяє збільшувати частку ринку. Натомість диференційована цінова політика передбачає пропонування унікальних товарів чи послуг із вищою цінністю для споживачів, що дає змогу підтримувати більш високі ціни [14].

Важливо також враховувати зовнішні фактори, такі як інфляція, коливання валютних курсів, а також поведінку конкурентів, які також можуть впливати на формування цін. Тому ефективне ціноутворення вимагає постійного аналізу ринку, споживчих вподобань та витрат, а також гнучкості в коригуванні цін залежно від змін на ринку.

Як зазначає Л.А. Гусєва, управління людськими ресурсами є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства. Персонал — це основний ресурс, що визначає успішність бізнесу, тому важливо інвестувати у розвиток навичок і здібностей співробітників. Згідно з теорією мотивації А. Маслоу, задоволення потреб працівників на різних рівнях сприяє підвищенню їх продуктивності та лояльності до компанії. Створення мотивуючого робочого

середовища, яке стимулює професійний розвиток і самореалізацію, допомагає підприємствам залучати та утримувати найкращі кадри [13].

Корпоративна культура також є важливим чинником, що впливає на конкурентоспроможність. Сильна корпоративна культура може допомогти забезпечити високий рівень ефективності, взаємодії та співпраці в колективі, що підвищує загальну продуктивність. Управління людськими ресурсами передбачає правильне формування команди, розподіл обов'язків, а також створення сприятливого середовища для розвитку інновацій та досягнення бізнес-цілей.

Для забезпечення конкурентоспроможності на глобальному ринку компанії повинні активно працювати над покращенням своїх кадрових ресурсів, впроваджувати програми професійного розвитку та залучати висококваліфікованих фахівців. Управління людськими ресурсами повинно стати частиною загальної стратегії підприємства щодо досягнення конкурентних переваг.

Логістика та ефективність ланцюгів постачання є важливими факторами для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Якість та швидкість постачання товарів і послуг безпосередньо впливає на здатність підприємства задовольняти потреби клієнтів та забезпечувати їх лояльність. Як стверджує С.О. Іванов, високий рівень ефективності логістичних процесів дозволяє знижувати витрати на транспортування, складування, а також зменшувати час доставки, що є важливим конкурентним фактором. К. Х. Шмідт у своїх роботах з управління логістикою зазначає, що ефективна логістика дозволяє значно знижувати витрати підприємства і підвищувати його конкурентоспроможність [16].

Як зазначає В.І. Кисіль, інтеграція інформаційних технологій у логістичні процеси сприяє оптимізації ланцюгів постачання, що дозволяє зменшити складність і витрати на їхнє управління. Використання сучасних технологій, таких як RFID, GPS-навігація та автоматизовані системи управління запасами, забезпечує прозорість, точність і швидкість виконання

замовлень. Системи управління ланцюгами постачання (SCM) допомагають підприємствам знижувати витрати і покращувати взаємодію з постачальниками та клієнтами [18].

Оптимізація логістичних процесів не тільки знижує витрати, але й дозволяє компаніям покращити рівень обслуговування клієнтів, що є важливою складовою конкурентоспроможності на ринку. Взаємодія з постачальниками та партнерами в рамках логістичних ланцюгів повинна бути чітко налагоджена, щоб гарантувати ефективну і своєчасну доставку продукції або послуг кінцевим споживачам.

Як наголошує В.І. Кравченко, маркетингові стратегії є ключовими для управління конкурентоспроможністю підприємства. Вони допомагають адаптуватися до змін попиту, розвивати конкурентні переваги та залучати споживачів. Зокрема, стратегія диференціації, за словами Філіпа Котлера, є основою створення унікального продукту, що вирізняється на ринку та задовольняє специфічні потреби клієнтів, що сприяє їх утриманню [20].

Іншим важливим напрямом є стратегія лідерства за витратами, коли компанія орієнтується на зниження витрат для забезпечення конкурентних цін. Це дозволяє підприємствам значно збільшити свою частку на ринку, але при цьому зберегти рентабельність за рахунок оптимізації виробничих процесів. Майкл Портер у своїй роботі "Конкурентні стратегії" зазначає, що лідерство за витратами дозволяє компаніям отримувати перевагу в умовах високої конкуренції, оскільки вони можуть залучати великий обсяг споживачів, пропонуючи товари за нижчими цінами, ніж конкуренти.

Маркетингові стратегії також включають інноваційні підходи, такі як стратегія проникнення на нові ринки або стратегія товарної інновації. Як зазначає А.А. Кривенко, інновації допомагають підприємствам адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях та ринкових умовах, створюючи нові продукти, бізнес-моделі або використовуючи нові канали збуту. Джозеф Шумпетер у своїй теорії також підкреслює, що інновації є ключовим фактором

економічного зростання і конкурентоспроможності, оскільки вони відкривають нові можливості для розвитку підприємств [21].

Водночас, як зазначає В.І. Кисіль, державне регулювання є важливим фактором, який впливає на конкурентоспроможність підприємства, особливо в секторах із жорсткими вимогами до стандартів якості, безпеки та екології. Держава забезпечує рівні умови через антимонопольне законодавство, податкові стимули та захист прав споживачів. За словами С.О. Кузьменка, законодавча база, що охоплює захист інтелектуальної власності, трудові відносини та охорону навколишнього середовища, безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємств. Наприклад, патентне право та податкові пільги для інноваційних компаній сприяють розвитку технологічних секторів та зниженню бар'єрів для входу на ринок [18,22]. Однак державне регулювання може мати і негативний вплив, коли законодавчі ініціативи створюють додаткові бар'єри для ведення бізнесу або обмежують свободу підприємницької діяльності. За словами Д. Белла, надмірне регулювання або неефективне правове середовище можуть призвести до зниження гнучкості підприємств, що обмежує їх можливості швидко адаптуватися до змін на ринку та збільшує витрати на відповідність нормативним вимогам.

Екологічна відповідальність стає важливим аспектом конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації і зростаючої свідомості споживачів про стан навколишнього середовища. У рамках сталого розвитку підприємства повинні враховувати не лише економічні, а й екологічні та соціальні аспекти своєї діяльності. Наприклад, компанії, що впроваджують екологічно чисті технології або знижують викиди шкідливих речовин, мають конкурентні переваги, оскільки споживачі все більше обирають продукцію, що відповідає екологічним стандартам. У цьому контексті важливими є ініціативи, такі як впровадження стандартів ISO 14001 для управління екологічною безпекою, що дозволяє підприємствам знижувати екологічні ризики і покращувати репутацію [11,63].

Екологічна відповідальність також передбачає відповідальність перед суспільством, що включає прозорість у діяльності та виконання корпоративної соціальної відповідальності (CSR). Підприємства, які активно займаються благодійною діяльністю, підтримують екологічні ініціативи та дотримуються етичних принципів, можуть залучати більше клієнтів і партнерів, що позитивно впливає на їх конкурентні позиції. Як зазначає Т.В. Дмитрієва, посиляючись на теорію створення спільної вартості М. Портера, соціально відповідальні підприємства здатні не тільки отримувати фінансові переваги, але й сприяти покращенню загального стану суспільства [14].

Впровадження екологічних практик може також сприяти економії витрат на довгострокову перспективу. Зниження споживання енергії, зменшення відходів і використання відновлюваних ресурсів дозволяє знижувати витрати на виробництво та підвищує енергоефективність підприємства. Таким чином, екологічна відповідальність стає важливим фактором для забезпечення сталого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та збереження позитивного іміджу серед споживачів і партнерів.

Цифрові технології та автоматизація виробничих процесів сьогодні стали ключовими аспектами для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Впровадження автоматизованих систем управління, використання робототехніки та інтернету речей дозволяє значно підвищити ефективність бізнес-процесів, знизити витрати та покращити якість продукції. Як наголошує Л.Г. Жукова, цифрові технології дають можливість підприємствам змінювати традиційні бізнес-моделі та створювати нові ринкові можливості, що є важливим чинником конкурентоспроможності [15].

Використання цифрових технологій також дозволяє підприємствам краще розуміти потреби споживачів та оперативно реагувати на зміни на ринку. Завдяки великим даним (big data) і аналітичним системам компанії можуть здійснювати точний прогноз попиту, оптимізувати маркетингові стратегії та навіть персоналізувати продукцію для окремих груп споживачів.

Це забезпечує значну перевагу в конкурентному середовищі, оскільки дозволяє ефективніше задовольняти потреби ринку і знижувати витрати на збут продукції.

Але для ефективного впровадження цифрових технологій необхідні інвестиції в інфраструктуру, а також підготовка персоналу до роботи з новими технологіями. Підприємства, що успішно інтегрують цифрові інструменти в свої процеси, здатні підвищити швидкість виробництва, зменшити людський фактор та забезпечити високий рівень контролю за якістю. Згідно з дослідженнями М.С. Мартинюка, компанії, які активно впроваджують цифрові технології, мають на 20-30% вищі показники продуктивності та ефективності, що позитивно впливає на їх конкурентоспроможність [25].

Фінансова стабільність є критично важливою для підтримання конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє йому ефективно функціонувати в умовах економічної невизначеності та конкуренції. Для забезпечення фінансової стабільності необхідно ефективно управляти ресурсами, знижувати фінансові ризики та забезпечувати постійний потік коштів для розвитку бізнесу. За словами Пітера Друкера, управління фінансами є основою стійкості підприємства, оскільки воно дозволяє приймати стратегічні рішення, зберігаючи баланс між доходами та витратами.

Доступ до інвестицій є важливим елементом, який допомагає підприємствам фінансувати нові проекти, розширювати виробництво або впроваджувати інновації. Підприємства з сильним фінансовим становищем мають більшу можливість залучати інвесторів, що дозволяє їм реалізовувати масштабні проекти та зміцнювати свої конкурентні позиції. Доступ до капіталу забезпечує компанії можливість швидко реагувати на зміни на ринку, що є важливим для адаптації до змін у попиті та технологіях, як зазначає С.О. Кузьменко [22].

Забезпечення фінансової стабільності та доступу до інвестицій також дозволяє підприємствам знижувати вартість капіталу і отримувати переваги на фінансових ринках. Інвестори часто віддають перевагу компаніям, що мають

здорове фінансове становище, стабільний грошовий потік та чітку стратегію розвитку. Таким чином, фінансова стабільність та доступ до інвестицій є ключовими факторами для підтримки конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальної економіки.

Кібербезпека стала невід'ємним фактором конкурентоспроможності в умовах тотальної цифровізації. Підприємства, які ефективно захищають свої дані та ІТ-системи, отримують перевагу перед конкурентами за рахунок мінімізації ризиків кібератак та запобігання репутаційним втратам. Дослідження Accenture (2023) демонструє, що компанії з розвиненими системами кібербезпеки мають на 17% вищий рівень довіри клієнтів та на 23% менше фінансових втрат від інцидентів порівняно з конкурентами. Крім того, виконання вимог сучасних регуляторних норм з кібербезпеки (GDPR, ISO 27001) дозволяє підприємствам отримувати доступ до міжнародних ринків та розширювати клієнтську базу.

Швидкість адаптації до змін стала критичним фактором конкурентоспроможності, особливо після глобальних криз останніх років. Компанії, здатні швидко трансформувати бізнес-моделі відповідно до нових ринкових умов, демонструють значно кращі фінансові результати. Згідно з дослідженням Deloitte (2024), бізнеси з високим рівнем адаптивності на 45% ефективніше долають наслідки економічних спадів та на 31% швидше повертаються до докризових показників прибутковості. Адаптивність передбачає не лише реагування на зовнішні зміни, але й проактивне створення нових можливостей через експериментування з інноваційними підходами та бізнес-моделями.

Інтегрованість у глобальні ланцюги доданої вартості суттєво впливає на конкурентоспроможність сучасних підприємств. Підприємства, які стають частиною міжнародних виробничих мереж, отримують доступ до технологій, знань та ринків, що значно підвищує їх операційну ефективність. Дослідження Світового банку (2023) показує, що компанії, інтегровані у глобальні ланцюги поставок, демонструють на 35% вищу продуктивність праці та на 27% більшу

стійкість до регіональних економічних шоків [53]. При цьому найбільшої користі отримують підприємства, які займають високотехнологічні сегменти ланцюгів доданої вартості, що характеризуються високою маржинальністю та низьким ризиком перенесення виробництва в країни з нижчими витратами.

Цифрові платформи та екосистеми трансформують традиційні бізнес-моделі та стають новими джерелами конкурентних переваг. Платформні рішення дозволяють компаніям швидко масштабувати діяльність, скорочувати трансакційні витрати та створювати мережеві ефекти. За даними McKinsey (2024), бізнеси, що використовують платформні моделі, зростають у 2-3 рази швидше за традиційні лінійні підприємства та досягають у середньому на 30% вищої рентабельності інвестицій. Особливо ефективними стають галузеві цифрові платформи, які об'єднують учасників ланцюга створення вартості, спрощують взаємодію між постачальниками та клієнтами, а також оптимізують процеси завдяки використанню штучного інтелекту та аналітики даних.

Талант-менеджмент та корпоративне навчання набувають критичного значення для конкурентоспроможності в умовах швидкого технологічного розвитку та постійно змінюваних вимог до компетенцій співробітників. Згідно з дослідженням Boston Consulting Group (2023), компанії, що інвестують у розвиток талантів та створюють культуру безперервного навчання, демонструють на 37% вищу продуктивність праці та на 25% нижчу плинність кадрів. Сучасний підхід до розвитку людського капіталу включає не лише традиційне навчання, але й впровадження систем управління знаннями, програм обміну досвідом, менторства та крос-функціональної ротації. Формування команд із різноманітними наборами компетенцій та досвіду стає додатковою конкурентною перевагою, що сприяє інноваційності та адаптивності підприємств.

Географічна диверсифікація виробництва та збуту стає стратегічним фактором конкурентоспроможності в умовах геополітичної нестабільності. Підприємства, які розподіляють свої активи та операції між різними

регіонами, зменшують залежність від локальних ризиків та набувають більшої стійкості. Дослідження Ernst & Young (2024) показує, що компанії з географічно диверсифікованими ланцюгами поставок на 42% рідше зазнають критичних збоїв у постачанні та на 38% швидше відновлюють нормальну діяльність після регіональних кризових ситуацій. Стратегія "Китай+1" або "регіоналізація", коли виробництво розміщується ближче до кінцевих ринків збуту, набуває особливої популярності серед глобальних компаній, що прагнуть балансувати між ефективністю та стійкістю.

Вуглецевий слід та декарбонізація стають вагомими факторами конкурентоспроможності в контексті глобальної кліматичної політики. Впровадження механізмів вуглецевого коригування на кордонах, зокрема СВМ в Європейському Союзі, створює додаткові бар'єри для продукції з високим вуглецевим слідом. Дослідження S&P Global (2023) демонструє, що компанії, які інвестують у зниження викидів CO₂ та декарбонізацію бізнес-процесів, отримують доступ до "зелених" фінансових інструментів із нижчою вартістю капіталу (на 15-20%), а також мають на 28% вищу стійкість акцій під час ринкової волатильності. Прозорість вуглецевого сліду продукції, впровадження енергоефективних технологій та використання відновлюваних джерел енергії стають необхідними умовами для збереження конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Блокчейн та технології розподіленого реєстру трансформують управління ланцюгами поставок, забезпечуючи безпрецедентний рівень прозорості та ефективності. Компанії, що впроваджують блокчейн для відстеження походження продукції, верифікації сертифікатів та автоматизації смарт-контрактів, демонструють суттєві конкурентні переваги. За даними Gartner (2024), використання блокчейну в ланцюгах поставок дозволяє знизити адміністративні витрати на 25-30%, скоротити час на обробку документації на 65-80% та зменшити випадки шахрайства на 40-50%. Найбільший ефект досягається у галузях з високими вимогами до прозорості походження продукції (фармацевтика, харчова промисловість, виробництво предметів

розкоші) та у секторах із складними міжнародними ланцюгами поставок, де прозорість та верифікація даних мають критичне значення.

1.3. Оцінка конкурентоспроможності: методи та інструменти

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим етапом стратегічного управління, що дозволяє визначити його позицію на ринку та спрогнозувати можливості для подальшого розвитку. Існує безліч методів оцінки конкурентоспроможності, серед яких найбільш поширеними є аналіз фінансових показників, аналіз ринкових часток, оцінка ефективності бізнес-процесів і споживчих характеристик продукції. Один із ключових підходів полягає в використанні фінансових індексів, таких як рентабельність, ліквідність та платоспроможність. Це дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для досягнення конкурентних переваг.

Також важливими інструментами є ринкові дослідження, які включають моніторинг змін попиту, поведінки споживачів і динаміки конкурентів. Відповідно до робіт Філіпа Котлера, точні та своєчасні дослідження ринку дозволяють підприємствам краще розуміти тенденції і потреби споживачів, що є основою для формування конкурентних переваг. Крім того, підприємства можуть застосовувати методи прогнозування на основі аналізу великих даних (big data), що дає змогу отримувати більш точні прогнози та аналізувати попит у реальному часі, як наголошують Р.Л. Лупак і Т.Г. Васильців [24].

Методи оцінки конкурентоспроможності повинні враховувати як внутрішні фактори, так і зовнішнє середовище, що надає додаткові можливості для побудови стратегії підприємства. Один із таких підходів полягає в застосуванні інтегральних індексів конкурентоспроможності, які об'єднують різні критерії в одну комплексну оцінку. Як зазначає В.П. Олійник, інструменти, такі як SWOT-аналіз або PEST-аналіз, можуть бути ефективними

для оцінки зовнішнього середовища, в той час як внутрішні ресурси оцінюються за допомогою фінансових або операційних показників [27].

SWOT-аналіз є одним з найпоширеніших інструментів для оцінки конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Цей метод, як зазначає С.О. Кузьменко, був розроблений Альфредом Чандлером у 1960-х роках і з того часу став основою стратегічного планування. SWOT-аналіз є дуже гнучким інструментом, оскільки він дозволяє підприємствам аналізувати як внутрішні ресурси, так і зовнішні фактори, що визначають їх конкурентну позицію [22].

Сильні сторони (Strengths) відносяться до тих характеристик, які забезпечують підприємству конкурентні переваги, наприклад, унікальні технології, висока якість продукції чи наявність кваліфікованих кадрів. Слабкі сторони (Weaknesses), в свою чергу, можуть включати недостатню інноваційну активність, високі витрати на виробництво або проблеми з логістикою. Можливості (Opportunities) – це зовнішні фактори, які можуть позитивно вплинути на підприємство, наприклад, нові ринки збуту або зміни в законодавчій базі, що сприяють розвитку. Загрози (Threats) – це негативні зовнішні чинники, такі як посилення конкуренції, економічна нестабільність або зміни в споживчих звичках [21].

Одним із важливих аспектів SWOT-аналізу є його універсальність. Він може бути використаний для різних типів підприємств і для оцінки як поточного стану конкурентоспроможності, так і для розробки стратегії на майбутнє. Важливо, що результат SWOT-аналізу дозволяє підприємствам зрозуміти, в якому напрямку вони повинні рухатись, а також які ресурси для цього потрібно залучити. Однак, для досягнення найбільш точних результатів цей метод потребує детальної і всебічної інформації про всі внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії [25].

PEST-аналіз (Political, Economic, Social, and Technological analysis) є важливим інструментом для оцінки впливу макроекономічного середовища на

конкурентоспроможність підприємства. Цей метод дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які можуть впливати на діяльність компанії. PEST -аналіз є особливо корисним при розробці стратегій для виходу на нові ринки або під час оцінки потенційних загроз, пов'язаних із зовнішнім середовищем [28]. В таблиці 1.4 зазначено методи оцінки конкурентоспроможності.

Таблиця 1.4 – Методи оцінки конкурентоспроможності

Метод	Суть методу	Переваги
SWOT-аналіз	Аналіз сильних/слабких сторін та зовнішнього середовища	Простота, наочність
PEST-аналіз	Політичні, економічні, соціальні, техн. Чинники	Широкий оховат
П'ять сил Портера	Аналіз конкурентного середовища	Стратегічна користь

Джерело: складено автором на основі [25]

Політичні фактори включають зміни в законодавстві, політичну стабільність або нестабільність, а також вплив державної політики на підприємницьку діяльність. Економічні фактори охоплюють інфляцію, валютні коливання, рівень безробіття, економічне зростання та інші економічні показники, що можуть впливати на купівельну спроможність населення та витрати підприємств. Соціальні фактори включають демографічні зміни, зміни в споживчих звичках та суспільні тенденції, що впливають на попит на продукцію та послуги. Технологічні фактори охоплюють розвиток нових технологій, інновації у виробництві, автоматизації та цифровізації, які можуть суттєво впливати на конкурентну ситуацію на ринку. Як зазначають Н.Г. Кухаренко, Р.Л. Лупак та Т.Г. Васильців, використання PEST-аналізу дозволяє підприємствам виявляти зовнішні загрози і можливості, а також розробляти ефективні стратегії адаптації до змін у макроекономічному середовищі.

Бенчмаркінг є процесом порівняння діяльності підприємства з кращими практиками в галузі або з конкурентами, щоб виявити можливості для

вдосконалення. Цей метод дозволяє не лише порівняти показники підприємства з іншими, а й знайти шляхи для оптимізації бізнес-процесів, зниження витрат та підвищення ефективності. Основною метою бенчмаркінгу є визначення найкращих стандартів, яких підприємство повинно досягнути для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Існують різні типи бенчмаркінгу: внутрішній, зовнішній та конкурентний. Внутрішній бенчмаркінг полягає в порівнянні різних підрозділів або процесів усередині одного підприємства, що дозволяє виявити внутрішні резерви для покращення ефективності. Зовнішній бенчмаркінг включає порівняння показників підприємства з іншими компаніями в галузі, щоб побачити, як вони вирішують схожі проблеми. Конкурентний бенчмаркінг передбачає порівняння підприємства з прямими конкурентами, що дозволяє визначити сильні і слабкі сторони компанії в конкретному секторі.

У практиці бенчмаркінг застосовується для вдосконалення різних аспектів діяльності підприємства, від виробничих процесів до маркетингових стратегій. Згідно з теорією Майкла Портера, бенчмаркінг дозволяє виявити найбільш ефективні методи ведення бізнесу та застосувати їх для підвищення конкурентоспроможності, що дозволяє підприємствам підтримувати або покращувати свою позицію на ринку [26]. Порівняння інструментів оцінки конкурентоспроможності представлено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Порівняння інструментів оцінки конкурентоспроможності

Інструмент	Сфери застосування	Недоліки
SWOT-аналіз	Стратегічне планування	Суб'єктивність оцінки
PEST-аналіз	Аналіз зовнішнього середовища	Недостатня деталізація
Інтегральний індекс	Загальна оцінка рівня конкурентоспроможності	Складність у підборі ваг

Джерело: складено автором на основі [27]

Аналіз конкурентних сил Майкла Портера є класичним інструментом для оцінки конкурентоспроможності підприємства в конкретній галузі. Як зазначає М.М. Мусієнко, модель п'яти сил Портера включає такі ключові фактори: загрозу нових учасників ринку, загрозу замінників, переговорну силу постачальників, переговорну силу споживачів та рівень конкуренції між існуючими компаніями. Цей метод дозволяє виявити бар'єри для нових гравців, оцінити вплив споживачів і постачальників на ринок, а також ймовірність появи замінників продукції чи послуг, які створюють додаткові виклики для підприємства [26].

Загроза нових учасників ринку залежить від того, наскільки легко для нових підприємств увійти на ринок. Високі бар'єри входу, такі як високі стартові витрати, патенти або контроль за ресурсами, можуть знижувати цей ризик. Загроза замінників означає, що якщо існують альтернативи продуктам або послугам, це може значно вплинути на ціни та прибутковість підприємств. Існування потужних постачальників може підвищити витрати для підприємства, якщо воно залежить від обмеженої кількості постачальників або якщо ці постачальники мають високий *bargaining power*. Споживачі, зі свого боку, можуть мати вплив на ціну, якщо є конкуренція між постачальниками або якщо споживачі можуть легко перемикатися між різними брендами чи постачальниками.

Загальний рівень конкуренції на ринку також відіграє важливу роль у визначенні конкурентоспроможності підприємства. Як підкреслює М.Ю. Петрова, сильна конкуренція може знизити рентабельність і ускладнити утримання частки ринку. Тому підприємствам необхідно постійно аналізувати і реагувати на ці сили для підтримки своєї конкурентоспроможності. Використання моделі п'яти сил Портера дозволяє сформулювати стратегію, що знижує негативний вплив цих факторів, а також використовує їх для побудови конкурентних переваг [29].

Інтегральні індекси конкурентоспроможності (ІК) є потужним інструментом для комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності

підприємства, враховуючи численні показники. Ці індекси дозволяють об'єднати різні вимірювані показники, такі як фінансові, ринкові, технологічні, організаційні та інші, в одну загальну оцінку. Такий підхід дає змогу визначити загальний рівень конкурентоспроможності та порівняти його з іншими підприємствами або галузями.

Існує кілька методів розрахунку інтегральних індексів конкурентоспроможності, серед яких найпоширенішими є методи зважених середніх значень і рангових оцінок. Як зазначає Майкл Портер у своїй праці, у першому випадку кожен показник оцінюється за певною шкалою і зважується залежно від його важливості для підприємства. В результаті розраховується загальний інтегральний показник, який відображає конкурентоспроможність компанії на основі її ефективності в різних аспектах діяльності. У другому випадку застосовуються рангові оцінки для різних показників, які потім об'єднуються для отримання інтегральної оцінки [30].

Основною перевагою використання інтегральних індексів є те, що вони дозволяють підприємствам швидко отримати загальну картину їх конкурентної позиції та виявити слабкі місця, на яких слід зосередити увагу для поліпшення. Водночас, важливо зазначити, що інтегральні індекси можуть мати свої обмеження, зокрема, вони можуть спрощувати складні економічні процеси, тому для точного аналізу необхідно застосовувати їх у поєднанні з іншими методами оцінки конкурентоспроможності.

Оцінка ринкової позиції підприємства є важливою складовою процесу стратегічного управління, що дозволяє визначити, яке місце займає компанія на ринку щодо конкурентів. Як наголошує Рябоконт, для цього використовуються різні методи, зокрема аналіз частки ринку, позиціонування бренду, а також інструменти, пов'язані з аналізом конкурентів. Одним із найбільш поширених методів оцінки ринкової позиції є матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), яка базується на двох основних показниках — темпі росту ринку та частці підприємства на ринку. Крім того, Рябоконт

виділяє аналіз п'яти сил Портера, що дозволяє з'ясувати вплив конкурентних сил на ринкову позицію підприємства [32].

Як зазначає Смолін І.В ,згідно з дослідженнями ряду вчених, таких як Джеймс Хендрікс та Стівен Пітер Робінс, оцінка ринкової позиції також передбачає вивчення взаємодії між підприємством і споживачами, що дозволяє визначити ступінь лояльності клієнтів, якість обслуговування, а також інші фактори, що можуть впливати на конкурентоспроможність. Такі методи, як аналіз конкурентної стратегії або стратегічні групи, також надають важливу інформацію для оцінки ринкової позиції [33].

Найбільше значення для оцінки ринкової позиції має вміння компанії проводити комплексний аналіз її позиції відносно основних конкурентів. Це дозволяє спрогнозувати стратегії розвитку та визначити основні напрямки для покращення конкурентної позиції. Оцінка ринкової позиції дає можливість для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, що сприяють розвитку бізнесу і збереженню лідерських позицій на ринку.

Аналіз життєвого циклу товару (ЖЦТ) є важливим інструментом стратегічного управління, що дозволяє оцінити етапи розвитку товару на ринку і передбачити оптимальні стратегії в залежності від його стадії. Згідно з моделлю ЖЦТ, товар проходить через чотири основні етапи: впровадження, зростання, зрілість та спад. Кожен етап має свої специфічні характеристики, що вимагають різних стратегічних підходів. На етапі впровадження товар вимагає значних інвестицій у маркетинг і розробку, тоді як на етапі зростання важливо посилювати позиції на ринку та розширювати свою частку [35].

Якщо товар перебуває на стадії зрілості, підприємствам слід орієнтуватися на оптимізацію витрат, вдосконалення продукції та лояльність споживачів. На стадії спаду важливо або оновити товар, або змінити стратегію маркетингу, щоб запобігти втраті конкурентних переваг. Як зазначає Рижкова Г.А., дослідження Філіпа Котлера і Кевіна Лейна Келлера показує, що кожен етап життєвого циклу товару вимагає відповідних змін в маркетингових стратегіях і моделі управління продуктом [31].

Оцінка ЖЦТ є особливо важливою для довгострокового планування, оскільки дозволяє організаціям прогнозувати зниження прибутку на етапі спаду та заздалегідь приймати рішення про виведення нових продуктів чи інновацій. Таким чином, розуміння життєвого циклу товару і його впливу на стратегію дозволяє підприємствам підтримувати високу конкурентоспроможність та ефективно реагувати на зміни ринкової ситуації.

Фінансовий аналіз є невід'ємною частиною оцінки конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє не лише оцінити ефективність поточної діяльності, але й прогнозувати майбутні фінансові результати та стратегії. Основними інструментами фінансового аналізу є коефіцієнти ліквідності, рентабельності, оборотності та платоспроможності, які дають уявлення про фінансову стійкість та ефективність підприємства. Зокрема, розрахунок коефіцієнтів поточної ліквідності та швидкої ліквідності дозволяє оцінити здатність компанії покривати свої зобов'язання.

Згідно з дослідженнями фахівців, таких як Брюс У. Кейсі, фінансові показники можуть бути використані для порівняння з конкурентами, що дозволяє визначити, чи є підприємство лідером або відстає на ринку. Наприклад, високі показники рентабельності продажу свідчать про ефективність управління витратами і здатність генерувати прибуток, що є важливою складовою конкурентоспроможності підприємства. Оцінка фінансових результатів в динаміці дозволяє також робити прогнози про стабільність діяльності підприємства в майбутньому. Філоненко О.В. (2019) підкреслює, що застосування ефективних фінансових стратегій у глобалізованому ринковому середовищі є ключовим чинником підтримки конкурентних позицій підприємств [35].

Фінансовий аналіз також дозволяє встановити, які області діяльності потребують поліпшення, та допомагає прийняти обґрунтовані рішення щодо подальших інвестицій чи коригування стратегії. Зважаючи на важливість фінансової стабільності для конкурентоспроможності, проведення

регулярного фінансового аналізу є необхідним для забезпечення стабільного розвитку та досягнення довгострокових результатів.

Використання технологій Big Data та штучного інтелекту (ШІ) відкриває нові можливості для глибокого аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства. Big Data дозволяє обробляти величезні обсяги даних, що виникають із різних джерел, таких як онлайн-продажі, соціальні медіа, споживчі відгуки та інші інтернет-ресурси. Збір, обробка та аналіз цих даних надає підприємствам цінну інформацію щодо споживчих переваг, трендів на ринку та поведінки конкурентів.

Штучний інтелект, у свою чергу, допомагає автоматизувати процеси аналізу великих масивів даних, створюючи прогнози та моделі для прийняття більш обґрунтованих рішень. Застосування алгоритмів машинного навчання дозволяє не лише визначати поточний стан конкурентоспроможності підприємства, але й прогнозувати зміни на ринку, що дає змогу швидше адаптувати стратегію до нових умов. Як зазначає Т.О. Соловйова, дослідження вченого Раян Лі підтверджують, що інтеграція Big Data та штучного інтелекту в бізнес-процеси забезпечує компаніям перевагу у зборі, обробці та використанні інформації для формування конкурентних стратегій [34].

Завдяки Big Data і ШІ, підприємства можуть здійснювати більш точну сегментацію ринку, налаштовувати персоналізовані маркетингові кампанії та адаптувати продукти або послуги до конкретних потреб споживачів. Це дозволяє значно підвищити конкурентоспроможність, оскільки підприємства стають більш гнучкими та здатними швидше реагувати на зміни в попиті і кон'юктурі ринку.

Комбіновані методи оцінки конкурентоспроможності представляють собою інтеграцію різних аналітичних підходів для досягнення більш точних результатів та більш глибокого розуміння ринкової ситуації. Зазвичай ці методи поєднують традиційні інструменти, такі як SWOT-аналіз, бенчмаркінг та фінансовий аналіз, з новими методами, такими як аналіз Big Data або використання моделювання для прогнозування майбутніх тенденцій. Одним із

прикладів комбінованого підходу є поєднання SWOT-аналізу та PEST-аналізу, що дозволяє одночасно враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори конкурентоспроможності.

На практиці це може проявлятися, зокрема, у застосуванні фінансових коефіцієнтів у поєднанні з аналізом ринкових трендів, що дає змогу більш точно оцінити ризики та можливості для підприємства. Як зазначає Т.Г. Рябоконт, такий комплексний підхід дозволяє створити всебічну картину, яка враховує не лише фінансові показники, а й зовнішні економічні та соціальні фактори, що істотно впливають на конкурентоспроможність підприємства [32].

Застосування комбінованих методів аналізу, що поєднують як традиційні підходи до прийняття управлінських рішень, так і новітні цифрові інструменти, дозволяє значно знизити ймовірність стратегічних і тактичних помилок, а також забезпечує підприємствам необхідну гнучкість для оперативної адаптації до динамічних, постійно змінюваних ринкових умов.

Такий інтегрований підхід набуває особливої актуальності в сучасну епоху глобалізації, інтенсивного розвитку цифрових технологій і високої конкуренції, коли підприємства змушені діяти на випередження, своєчасно реагуючи на коливання в зовнішньому середовищі, використовуючи передові методи аналізу даних, моделювання сценаріїв та прогнозування для підтримки ефективного управління та досягнення стійкої конкурентної переваги.

Висновки до 1 розділу

У першому розділі було детально розглянуто поняття конкурентоспроможності та основні фактори, що визначають її наявність на рівні підприємства. Конкурентоспроможність є ключовим аспектом, який визначає здатність підприємства зберігати та збільшувати свою ринкову частку в конкурентному середовищі. Стратегічне управління, ефективне використання ресурсів та застосування інноваційних підходів значно покращують конкурентні позиції. Аналіз демонструє, що в умовах глобалізації екологічна відповідальність стає важливим аспектом забезпечення конкурентоспроможності, а міжнародні стандарти відіграють істотну роль у формуванні іміджу на глобальному ринку.

Багаторівневий характер конкурентоспроможності проявляється на рівні підприємства, галузі та національної економіки. Взаємозв'язок між цими рівнями підкреслює необхідність системного підходу до формування конкурентних переваг. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно використовувати різноманітні методи стратегічного аналізу, включаючи SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг та комбіновані підходи. Впровадження новітніх технологій, автоматизація процесів та використання інструментів Big Data і штучного інтелекту дозволяють проводити глибший аналіз ринку та оперативно коригувати стратегії.

В умовах цифрової трансформації особливого значення набувають оцінка цифрової зрілості підприємства, аналіз онлайн-репутації та використання соціальних медіа. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності включають сценарний аналіз, ESG-рейтинги, оцінку стійкості ланцюгів постачання та адаптивності бізнес-моделі. Мультимодальний аналіз конкурентної позиції, що поєднує традиційні та новітні методи, дозволяє виявляти неочевидні взаємозв'язки між різними аспектами конкурентоспроможності та ефективніше розподіляти ресурси для посилення конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КЕРНЕЛ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Кернел»

ТОВ «Кернел» було засноване у 1995 році і за кілька десятиліть пройшло шлях від регіонального трейдера до провідного агропромислового холдингу не лише в Україні, а й у Європі. Компанія зосередила свою діяльність у сфері виробництва та експорту сільськогосподарської продукції, зокрема олійних культур, зернових та переробки соняшнику. У 2007 році «Кернел» провів IPO на Варшавській фондовій біржі, що стало важливою віхою у міжнародній експансії компанії та дозволило залучити значні інвестиції [45]. Логотип компанії «Кернел» представлено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Логотип компанії «Кернел» [45]

Протягом наступних років компанія активно розширювалася за рахунок злиттів і поглинань, інвестуючи у розвиток інфраструктури, зокрема елеваторних комплексів, транспортно-логістичних хабів і портових терміналів. Завдяки цьому «Кернел» зміг забезпечити контроль над усім виробничо-логістичним ланцюгом — від вирощування сировини до експорту готової продукції. Така вертикальна інтеграція стала ключовим чинником конкурентних переваг.

Сьогодні ТОВ «Кернел» є не лише найбільшим виробником та експортером соняшникової олії у світі, а й одним із лідерів українського агросектора загалом. Компанія активно впроваджує цифрові технології, інвестує у сталий розвиток та продовжує адаптацію до вимог глобального ринку, зокрема ESG-стандартів та екологічної безпеки. ТОВ «Кернел» функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю, що забезпечує гнучкість у прийнятті рішень та ефективне корпоративне управління. Центральний офіс компанії розташований у місті Київ, а її дочірні підприємства діють у різних регіонах України та за кордоном.

Управлінська структура компанії базується на принципах корпоративного управління та дотримання прозорості. Стратегічне управління здійснюється Наглядовою радою, до складу якої входять незалежні експерти, інвестори та представники ключових стейкхолдерів. Операційне управління компанією забезпечує Виконавча дирекція на чолі з генеральним директором.

Крім того, «Кернел» впроваджує сучасну модель управління на основі КРІ, цифрових панелей контролю, автоматизованих бізнес-процесів та систем моніторингу ризиків. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку та досягати високої ефективності у всіх сегментах діяльності. Головними напрямками діяльності ТОВ «Кернел» є вирощування сільськогосподарських культур (пшениця, кукурудза, соняшник), переробка насіння олійних культур, експорт зернових та рослинної олії, а також логістичне обслуговування агропродукції. Компанія оперує понад 500 тис. га сільськогосподарських земель, що забезпечує значну частку власної сировини у загальному обсязі виробництва.

Організаційна структура є лінійно–функціональною на рисуюнок 2.2 Вищим керівним органом є Рада директорів, яка визначає стратегічний напрям розвитку компанії. Під Радою директорів працює Генеральний директор, який відповідає за оперативне управління компанією. Кожен департамент має свою власну внутрішню ієрархію та призначену відповідальну особу, яка безпосередньо взаємодіє з генеральним директором.

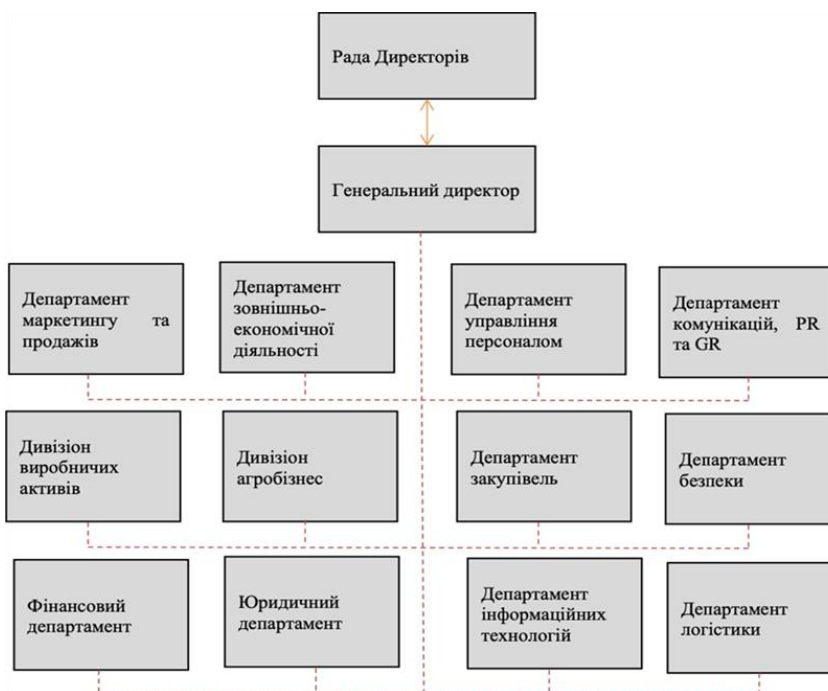


Рис 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Кернел»

Джерело: складено автором на основі [45]

Важливою складовою діяльності є виробництво соняшникової олії, у чому «Кернел» займає провідне місце не лише в Україні, а й на світовому ринку. Компанія має власні переробні заводи, які оснащені сучасним обладнанням і працюють за міжнародними стандартами якості.

Також ТОВ «Кернел» активно розвиває інфраструктурні напрями — володіє мережею елеваторів, складами, залізничними терміналами та експортними портами, що дає змогу мінімізувати витрати на логістику та контролювати якість продукції на всіх етапах. ТОВ «Кернел» здійснює діяльність переважно на території України, однак експортна орієнтація компанії зумовила її активну присутність на ринках понад 80 країн світу. Основними споживачами продукції є країни ЄС, Близького Сходу, Північної Африки, Китай, Індія та Туреччина.

Завдяки стратегічно вигідному розташуванню логістичних об'єктів компанія має можливість оперативно здійснювати поставки продукції до

портів Чорного моря, що дозволяє знижувати логістичні витрати та підвищувати конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

У перспективі компанія розглядає розширення своєї присутності в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, Латинській Америці та Африці, орієнтуючись на зростаючі ринки з високим попитом на аграрну продукцію.

ТОВ «Кернел» входить до трійки найбільших експортерів агропродукції з України. У сезоні 2023 компанія експортувала понад 6,5 млн тонн зернових та понад 1,5 млн тонн соняшникової олії. Основну частку в експортному портфелі займають кукурудза, пшениця та соняшникова олія [46].

Компанія застосовує диверсифіковану експортну стратегію, адаптуючи обсяги поставок до змін кон'юнктури ринку. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з геополітичними та економічними коливаннями. Крім того, компанія активно розвиває довгострокові контракти з великими міжнародними трейдерами та виробниками продуктів харчування.

Орієнтація на зовнішні ринки потребує відповідності високим стандартам якості та екологічної безпеки, тому «Кернел» впроваджує сертифікаційні системи, контролює походження продукції та модернізує логістичну інфраструктуру для забезпечення конкурентної переваги. В таблиці 2.1 представлено основні показники діяльності ТОВ «Кернел» (2023).

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТОВ «Кернел» (2023 р.)

Показник	Значення
Оброблювана площа, тис. Га	510
Переробка насіння соняшнику, млн т	3,4
Експорт зернових, млн т	6,5
Експорт олії, млн т	1,5
Кількість елеваторів	35
Портові термінали	3
Кількість країн-імпортерів	>80
Кількість працівників	≈ 11 000

Джерело: складено автором на основі [46]

Фінансова звітність ТОВ «Кернел» свідчить про стабільну і динамічну фінансово-господарську діяльність, незважаючи на складну геополітичну

ситуацію в Україні. За останні три роки компанія продемонструвала адаптивність до зовнішніх викликів, зокрема до пандемії COVID-19, логістичних обмежень, змін у фіскальній політиці та військової агресії з боку РФ. У 2023 фінансовому році компанія отримала понад 3,7 млрд доларів США чистого доходу, що на 12% вище показника попереднього року. Це стало можливим завдяки диверсифікації напрямів діяльності, оптимізації витрат та посиленню ефективності експорту.

Рентабельність підприємства зберігається на конкурентному рівні, що підтверджується високими показниками EBITDA (прибутку до вирахування податків, амортизації та відсотків). У 2023 році цей показник сягнув 528 млн доларів США, а чистий прибуток – 144 млн доларів, що демонструє стабільну фінансову основу для подальшого зростання. Також компанія активно працює над залученням інвестицій, що дозволяє оновлювати обладнання, розширювати елеваторні потужності та модернізувати логістику.

Компанія зберігає позитивний кредитний рейтинг від міжнародних агентств і має довіру з боку провідних банків і фінансових установ. Це дозволяє ТОВ «Кернел» забезпечувати стабільне фінансування як у коротко-, так і довгостроковій перспективі, навіть в умовах воєнного стану [51]. Антикризова стратегія управління фінансами, дотримання прозорої фінансової звітності (відповідно до стандартів IFRS), а також активна комунікація з інвесторами дозволяють компанії підтримувати високий рівень ліквідності та інвестиційної привабливості. Ключові фінансові показники ТОВ «Кернел» (2021–2023 рр.) наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Ключові фінансові показники ТОВ «Кернел» (2021–2023 рр.)

Показник	2021	2022	2023
Чистий дохід, млн \$	3 518	3 331	3 709
EBITDA, млн \$	443	402	528
Чистий прибуток, млн \$	120	101	144
Капіталовкладення (CAPEX), млн \$	146	118	173

Джерело: складено автором на основі [46]

ТОВ «Кернел» є багатопрофільним агропромисловим підприємством, основними продуктами якого є соняшникова олія (рафінована й нерафінована), шроти (побічний продукт після переробки насіння), зернові культури (пшениця, кукурудза, ячмінь), а також соєві продукти. Соняшникова олія є головним експортним продуктом компанії: вона експортується в понад 80 країн світу, де використовується в харчовій промисловості та роздрібному продажі. Якість продукції відповідає міжнародним стандартам, а контроль за якістю здійснюється на всіх етапах — від сировини до кінцевого продукту.

Шроти мають значний попит серед виробників кормів для тварин. Завдяки високому вмісту білків і поживних речовин, вони є цінною сировиною для тваринництва, зокрема в країнах Азії, ЄС та Близького Сходу. Зернові культури, вирощені на власних землях або закуплені у фермерів, реалізуються як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому через власні логістичні термінали. Компанія прагне до повної вертикальної інтеграції, що дозволяє контролювати ланцюг створення цінності від поля до порту.

Окрім традиційної продукції, «Кернел» працює над розширенням асортименту шляхом впровадження інноваційних агропроектів. Наприклад, ведеться виробництво рослинного протеїну для здорового харчування, що відповідає трендам споживання. Також компанія вивчає можливості розвитку переробки біомаси для енергоефективного використання залишків після агровиробництва. В таблиці 2.3 наведено основні продукти та напрямки збуту ТОВ «Кернел».

Таблиця 2.3 – Основні продукти та напрямки збуту ТОВ «Кернел»

Продукт	Обсяг виробництва (2023)	Основні ринки збуту
Соняшникова олія	1,5 млн т	ЄС, Китай, Індія, Туреччина
Шроти	1,2 млн т	Близький Схід, ЄС, Південна Азія
Кукурудза	4,1 млн т	Єгипет, Іспанія, Китай
Пшениця	1,7 млн т	Індонезія, Філіппіни, Італія

Джерело: складено автором на основі [47]

Успіх ТОВ «Кернел» значною мірою зумовлений налагодженою системою партнерських відносин, яка охоплює як локальних фермерів і постачальників, так і транснаціональні корпорації. Компанія активно співпрацює з понад 3 000 агровиробників по всій Україні, яким надає послуги зі зберігання, сушіння, транспортування та реалізації продукції. Така модель «агросервісу» дозволяє укріплювати партнерські зв'язки, будуючи довготривалі відносини взаємної вигоди.

Серед міжнародних партнерів компанії — провідні трейдингові та харчові корпорації, зокрема Cargill, Louis Dreyfus, Archer Daniels Midland, Bunge. Ці компанії не лише закуповують продукцію «Кернел», а й виступають стратегічними інвесторами та логістичними партнерами. Завдяки їм компанія забезпечує вихід на глобальні ринки, отримує інноваційні рішення в агровиробництві й має доступ до передових технологій.

На ринку клієнтів «Кернел» обслуговує як великі виробничі підприємства харчової промисловості, так і мережі роздрібної торгівлі та імпортерів сировини. Завдяки гнучкості у контрактах і здатності постачати великі обсяги, компанія зберігає статус надійного постачальника в очах глобальних партнерів.

2.2. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Кернел»

ТОВ «Кернел» функціонує в умовах високої конкуренції як на українському агропродовольчому ринку, так і на міжнародній арені. У межах України основними конкурентами компанії виступають такі великі гравці, як «МХП» (Миронівський хлібопродукт), «Нібулон», «Агропросперіс» і «Астарта-Київ». Вони мають потужні виробничі бази, земельні банки, логістичну інфраструктуру й активну експортну діяльність. Наприклад, «МХП» має високий рівень вертикальної інтеграції у виробництві м'яса та кормів, що дозволяє йому ефективно контролювати витрати [47].

На міжнародному рівні конкурентами «Кернел» виступають світові агропродовольчі гіганти, такі як Bunge, Cargill, Louis Dreyfus і Glencore Agriculture. Ці компанії мають глобальну мережу збуту, розгалужені торговельні офіси та інвестиції в інфраструктуру в багатьох країнах. Їхні переваги полягають у доступі до дешевшого фінансування, логістичних потужностях світового масштабу та ефективній ризик-менеджмент-системі. Проте «Кернел» має перевагу у вигляді глибокої локалізації бізнесу в Україні та гнучкої адаптації до регіонального ринку.

Компанія ефективно конкурує не лише завдяки обсягам виробництва, а й за рахунок агротехнологічної інноваційності, програм лояльності для партнерів і оптимізованої логістики. Свою стратегію «Кернел» будує на інтенсивній співпраці з аграріями, модернізації елеваторних потужностей і розвитку цифрових рішень в агросфері. Важливою конкурентною перевагою залишається також власна експортна інфраструктура, зокрема портові термінали, що дозволяє уникати зайвих витрат на зовнішні послуги. В таблиці 2.4 представлено основні конкуренти ТОВ «Кернел» на ринку.

Таблиця 2.4 – Основні конкуренти ТОВ «Кернел» на ринку

Назва компанії	Сфера діяльності	Присутність на ринку	Виробничі потужності
МХП	Агровиробництво, м'ясна галузь	Україна, Близький Схід, ЄС	570 тис. Га
Нібулон	Зернові, логістика	Україна, Єгипет, Туреччина	400 тис. Га
Cargill	Треїдинг, переробка	Глобальна	70+ країн
Bunge	Олійна промисловість	ЄС, Латинська Америка, Азія	40+ країн

Джерело: складено автором на основі [59,60,61,62]

На українському ринку рослинної олії ТОВ «Кернел» є безперечним лідером. За даними на 2023 рік, компанія контролює понад 35% загального

обсягу виробництва соняшникової олії в країні. Інші гравці, зокрема Bunge та Delta Wilmar, мають значно менші частки — відповідно 12% та 9%. Такий рівень домінування пояснюється наявністю сучасних переробних потужностей, доступом до сировини завдяки роботі з фермерськими господарствами, а також ефективною логістикою.

У міжнародному масштабі частка «Кернел» становить близько 6% світового ринку соняшникової олії, що дозволяє компанії конкурувати з такими гігантами, як Archer Daniels Midland та Wilmar International. Хоча за глобальним обсягом продажів компанія поступається міжнародним трейдерам, вона займає чільне місце серед експортерів з України — основного виробника соняшникової олії у світі. Більше того, Кернел забезпечує близько 40% всього експорту олії з України, що робить її критично важливою компанією для національної економіки.

Ці позиції підтримуються високим рівнем автоматизації виробництва, аналітичного планування та адаптації до ринкових змін [54]. Компанія гнучко реагує на зміни попиту на різних ринках, зокрема в Азії та Африці, де спостерігається зростаючий попит на рослинну олію. За останні роки «Кернел» також посилив присутність на ринку Індії та Китаю, які стали пріоритетними з огляду на обсяги споживання та платоспроможність. Частка ринку соняшникової олії компаній (2023 рік) зазначено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Частка ринку соняшникової олії (2023 рік)

Компанія	Частка ринку в Україні (%)	Частка на світовому ринку (%)
Кернел	35	6
Bunge	12	4
Delta Wilmar	9	2
ADM	—	8
Wilmar	—	7

Джерело: складено автором на основі [56,57]

Кожна з провідних компаній-конкурентів має свої унікальні переваги та слабкі сторони, що формують конкурентне середовище. Наприклад, компанія МХП відзначається високим рівнем вертикальної інтеграції та сильним брендом на міжнародному ринку, однак її діяльність значно залежить від стабільності валютного курсу, оскільки витрати переважно гривневі, а доходи — валютні. Компанія «Нібулон» має добре розвинену систему річкового транспорту та власну верф, що забезпечує конкурентну логістику, однак її діяльність у 2022–2023 роках постраждала через знищення інфраструктури під час війни.

Міжнародні гравці, зокрема Cargill і Bunge, мають значно більші фінансові ресурси, ніж українські компанії. Вони здатні інвестувати в нові технології, знижувати витрати завдяки ефекту масштабу та швидко адаптуватися до змін у глобальній торгівлі. Водночас ці компанії менш гнучкі на локальних ринках через складну систему управління та відсутність глибокої локалізації в Україні. Це дозволяє ТОВ «Кернел» отримувати оперативну перевагу завдяки швидкості прийняття рішень та знанню внутрішнього ринку.

Ще однією слабкою стороною багатьох конкурентів є обмеженість власної логістичної інфраструктури. У той час як «Кернел» володіє терміналами в портах Чорного моря та широкою мережею елеваторів, інші компанії змушені орендувати ці потужності, що підвищує собівартість продукції. Крім того, Кернел активно впроваджує цифрові інструменти для оптимізації агровиробництва, чим поступово зміцнює свою технологічну перевагу.

Цінова політика на ринку аграрної продукції формується під впливом глобальних котирувань, логістичних витрат, валютних коливань і державного регулювання. У цьому контексті компанія «Кернел» дотримується гнучкої стратегії ціноутворення, пристосовуючися до ринкової кон'юнктури та умов довгострокового контракування. Основні конкуренти, зокрема Bunge, Cargill та МХП, реалізують подібні стратегії, але часто мають більший фінансовий резерв, що дозволяє їм витримувати цінові коливання без втрати

прибутковості. У цьому аспекті «Кернел» компенсує обмеження високою операційною ефективністю [48].

Проаналізуємо SWOT аналіз та PEST аналіз. Компанія Кернел має значні сильні сторони — це лідерство на ринку, розвинена інфраструктура та вертикальна інтеграція, що забезпечує ефективність операцій. Проте існують слабкі сторони, як-от залежність від експорту та геополітичної ситуації. У той же час компанія має можливості для розвитку в напрямку органічної продукції, інновацій та розширення на міжнародних ринках. Загрози включають військові ризики, економічну нестабільність та конкуренцію (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – SWOT – аналіз

<p>Сильні сторони (Strengths)</p> <p>Лідерство у виробництві соняшникової олії. Вертикальна інтеграція. Розвинена логістична інфраструктура. Інновації та цифровізація. Високий рівень корпоративної відповідальності.</p>	<p>Слабкі сторони (Weaknesses)</p> <p>Залежність від зовнішніх факторів. Високі операційні витрати. Обмежена присутність на нових ринках. Складнощі з адаптацією до змін.</p>
<p>Можливості (Opportunities)</p> <p>Розширення на нові ринки. Інвестиції в дослідження та розвиток. Стратегічні партнерства та придбання. Зростання попиту на екологічно чисту продукцію.</p>	<p>Загрози (Threats)</p> <p>Політична та економічна нестабільність Коливання цін на сировину Зміни в регуляторному середовищі Конкуренція на світовому ринку</p>
<p>Сильні сторони + Можливості (S + O):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Використання цифрових агротехнологій та SmartFarming дозволяє Kernel ефективно розширювати земельний банк у межах земельної реформи. – Завдяки великому масштабові виробництва та наявності сертифікатів якості компанія має потенціал для виходу на нові європейські ринки. 	<p>Сильні сторони + Загрози (S + T):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Вертикальна інтеграція (від поля до порту) забезпечує стійкість до криз і зовнішніх потрясінь, включно з військовими ризиками. – Розвинена логістика й інфраструктура дозволяють частково компенсувати втрати від блокування основних експортних шляхів.
<p>Слабкі сторони + Можливості (W + O):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Залежність від експорту знижує гнучкість реагування на внутрішній попит, але може бути компенсована через диверсифікацію каналів збуту. – Висока капіталомісткість ускладнює впровадження нових технологій, хоча стратегічне партнерство може залучити додаткові інвестиції. 	<p>Слабкі сторони + Загрози (W + T):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Уразливість активів у зоні бойових дій може призвести до фізичних і фінансових втрат. – Брак персоналу через мобілізацію або міграцію ставить під загрозу безперервність виробничих процесів. <p>Якщо потрібно, можна адаптувати це під презентацію або аналітичний звіт.</p>

Джерело: складено автором на основі [56]

З погляду PEST-аналізу, на діяльність Кернелу значно впливають регуляторні фактори, включно з реформами та експортними обмеженнями, а також економічні ризики, пов'язані з цінами на сировину та логістикою. Соціальні аспекти створюють виклики з точки зору збереження робочої сили, але й відкривають простір для розвитку корпоративної соціальної відповідальності (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – PEST – аналіз

<p>P- політичні фактори Митне регулювання та експортна політика: Kernel залежить від державної політики щодо експорту агропродукції (особливо олії та зернових). Введення квот, податків або заборон може впливати на доходи. Земельна реформа: Зняття мораторію на продаж с/г земель в Україні відкриває нові можливості для розширення, але також створює конкуренцію з боку дрібних і середніх фермерів. Екологічні стандарти: Компанія зіштовхується зі зростаючими вимогами щодо скорочення викидів CO₂, сталого виробництва, сертифікації (наприклад, ISCC, HACCP тощо). Регулювання ЄС: Якщо компанія прагне вийти на європейський ринок з переробленою продукцією — має дотримуватись жорстких норм щодо якості, ГМО, слідкування за ланцюгом постачання.</p>	<p>E — Економічні фактори Військовий конфлікт: Пряма загроза знищення активів (поля, елеватори, транспорт), труднощі з логістикою, блокада портів — усе це впливає на операції та прибутковість. Інфляція і девальвація гривні: Kernel є експортером, тому слабка гривня може підвищити прибутки в доларах, але зростання цін на паливо, добрива та зарплати погіршує внутрішню ефективність. Світові ціни на агропродукцію: Коливання цін на зернові, соняшникову олію, логістику (особливо морську) напряму впливають на дохідність.</p>
<p>S — Соціальні фактори Залучення кадрів у селі: Дефіцит кваліфікованих кадрів у сільському господарстві, особливо на тлі мобілізації, викликає потребу в автоматизації та навчанні. Соціальна відповідальність: Kernel активно інвестує у сільські громади (ремонт шкіл, дороги), що формує позитивний імідж. Зміна споживчих трендів: Зростає попит на органічну продукцію та продукти з «чистою» репутацією (clean label). Це може стати і можливістю, і викликом.</p>	<p>T — Технологічні фактори Цифровізація агросектору: Kernel впроваджує SmartFarming, дрони, точне землеробство. Це дає конкурентну перевагу. Біотехнології: Використання сучасного насіння, нових видів добрив, методів збереження врожаю підвищує ефективність.</p>

Джерело: складено автором на основі [45]

У підсумку, для подальшого зростання компанії важливо адаптуватися до зовнішнього середовища, інвестувати в інновації, сталість і прозорість, а також підвищувати гнучкість до регуляторних змін та соціально-економічних умов.

Суттєвою відмінністю в ціновій стратегії міжнародних трейдерів є ширший арсенал інструментів хеджування ризиків. Компанії, як-от Cargill, активно використовують деривативи, страхування цінових коливань. Українські конкуренти, включаючи «Нібулон» та «Астарта», менш захищені від ризиків і залежать від спотових цін. Натомість «Кернел» останні роки розвиває фінансові інструменти для управління ризиками, що підтверджується зростанням частки контрактних продажів із фіксованими умовами. Це допомагає стабілізувати доходи навіть у кризових періодах.

Також слід відзначити вплив транспортної складової на кінцеву ціну. У той час як «Кернел» має доступ до власної логістичної інфраструктури, інші компанії змушені нести додаткові витрати, що в кінцевому рахунку підвищує вартість продукції для клієнтів. Наприклад, на ринку шротів і зернових, де кожен долар маржі має критичне значення, це забезпечує «Кернелу» конкурентну перевагу. Водночас у продуктах із високим ступенем переробки (рафінована олія, білкові концентрати) конкуренти можуть пропонувати привабливіші ціни завдяки економії на масштабах виробництва. В таблиці 2.8 наведено порівняння цінових стратегій ключових гравців.

Таблиця 2.8 – Порівняння цінових стратегій ключових гравців

Компанія	Основний підхід до ціноутворення	Хеджування ризиків	Логістичні витрати
Кернел	Гнучке контракування, орієнтація на FOB	Часткове	Низькі (власна логістика)
Bunge	Глобальні котирування, довгострокові контракти	Повне	Середні
Cargill	Глобальна система трейдингу, біржові ціни	Повне	Середні
Нібулон	Спотові ціни, залежність від внутр. Ринку	Мінімальне	Високі (часткова оренда)

Джерело: складено автором на основі [46,56]

Агропромисловий сектор України характеризується надзвичайно високими бар'єрами входу, особливо в таких капіталомістких галузях, як переробка сільськогосподарської продукції та її експорт. Зокрема, для того щоб вийти на цей ринок, необхідно здійснити значні фінансові вкладення в будівництво сучасних інфраструктурних об'єктів — елеваторів для зберігання зерна, олієпереробних заводів для глибокої переробки олійних культур, а також портових терміналів, які забезпечують ефективну логістику та конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Для прикладу, вартість будівництва сучасного елеватора на 100 тис. тонн перевищує \$10 млн, не враховуючи інфраструктури для транспортування. Це створює «вхідний поріг» для нових гравців, який вони можуть подолати лише за підтримки інвесторів або державних програм.

Крім фінансів, ще одним бар'єром є доступ до земельного банку та сировинної бази. Успішне функціонування в агросекторі неможливе без довгострокових відносин із агровиробниками або власного землеволодіння. Компанії, такі як «Кернел», мають розгалужену мережу постачальників і використовують цифрові інструменти управління агровиробництвом, що створює для них стійку конкурентну перевагу. Новим компаніям доводиться витратити роки на побудову таких зв'язків, і далеко не всі мають ресурси для цього.

Рівень конкуренції в галузі залишається високим через відносну однорідність продукції (зернові, шроти, олія) і високу залежність від світових цін. У цьому середовищі важливим є не лише масштаб, а й ефективність управління, репутація бренду, здатність адаптуватися до змін законодавства та міжнародної логістики. «Кернел» посідає провідну позицію саме завдяки балансу між масштабом і адаптивністю. У той же час конкуренти, які фокусуються на спеціалізованих нішах, можуть демонструвати високу рентабельність, що підтримує загальну динаміку ринку. Основні бар'єри входу до агропромислової галузі представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Основні бар'єри входу до агропромислової галузі

Бар'єр	Характеристика	Приклад впливу на новачків
Інвестиційна вартість	Понад \$10 млн на завод/елеватор	Відсутність доступу до банківського кредиту
Доступ до сировини	Необхідність співпраці з фермерами	Відсутність довіри з боку аграріїв
Логістика та інфраструктура	Власні термінали, елеватори, вагони	Висока вартість транспортування
Регуляторні бар'єри	Сертифікація, вимоги до якості, податки	Затримки з виходом на експорт

Джерело: складено автором на основі [57]

У сучасному аграрному секторі інновації є ключовим фактором конкурентоспроможності. Компанії, такі як Cargill, Bunge та МХП, активно впроваджують цифрові технології, включаючи системи точного землеробства, автоматизовані логістичні платформи та аналітику великих даних для оптимізації виробничих процесів [49]. Застосування сучасних інноваційних технологій у агропромисловому секторі відкриває широкі можливості для оптимізації виробничих процесів, що дозволяє суттєво зменшити загальні витрати підприємств, підвищити рівень операційної ефективності, а також забезпечити гнучкість і оперативну адаптацію до динамічних змін внутрішнього й зовнішнього ринкового середовища, включаючи коливання цін, зміну споживчого попиту та зовнішньоекономічні виклики.

«Кернел» також активно впроваджує інновації, зокрема через партнерство з NASA Harvest для моніторингу впливу війни на сільське господарство. Компанія використовує супутникові дані для оцінки стану посівів та прогнозування врожайності, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо управління ресурсами. Крім того, «Кернел» впроваджує цифрові платформи для управління ланцюгами постачання та взаємодії з фермерами.

Проте, конкуренти, такі як МХП, мають перевагу у впровадженні біотехнологій та генетично модифікованих культур, що дозволяє їм досягати вищої врожайності та стійкості до хвороб. Це створює додаткові виклики для

«Кернел» у збереженні конкурентних позицій на ринку. В таблиці 2.10 представлено порівняння інноваційних стратегій основних гравців агросектору.

Таблиця 2.10 – Порівняння інноваційних стратегій основних гравців агросектору

Компанія	Основні інновації	Переваги	Виклики
Cargill	Цифрові платформи, аналітика даних	Оптимізація процесів	Високі витрати на впровадження
Bunge	Автоматизація логістики	Зменшення витрат	Залежність від ІТ-інфраструктури
МХП	Біотехнології, ГМО	Вища врожайність	Регуляторні обмеження
Кернел	Супутниковий моніторинг, цифрові платформи	Прогнозування врожайності	Конкуренція з біотехнологіями

Джерело: складено автором на основі [46,59]

«Кернел» позиціонує себе як лідер у виробництві та експорті соняшникової олії, а також як надійний партнер для фермерів і міжнародних клієнтів. Компанія акцентує увагу на якості продукції, сталому розвитку та інноваціях. Це дозволяє їй утримувати сильні позиції на ринку та зміцнювати бренд.

Конкуренти, такі як МХП, фокусуються на вертикальній інтеграції та контролі всього виробничого ланцюга, що дозволяє їм забезпечувати стабільну якість продукції та ефективне управління витратами. Bunge та Cargill, як міжнародні корпорації, мають широку географію діяльності та диверсифікований портфель продукції, що зміцнює їхні бренди на глобальному рівні.

«Кернел» активно працює над зміцненням свого бренду через участь у міжнародних виставках, партнерства з глобальними організаціями та впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності. Це сприяє підвищенню впізнаваності бренду, формування стійкого позитивного іміджу на ринку, а також зміцненню довіри з боку клієнтів, що у свою чергу забезпечує зростання рівня лояльності, збільшення обсягу повторних покупок,

позитивне сприйняття продукції компанії та створює нові конкурентні переваги. Порівняння брендovих стратегій основних гравців агросектору наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Порівняння брендovих стратегій основних гравців агросектору

Компанія	Основні акценти бренду	Географія діяльності	Сильні сторони
Кернел	Якість, сталий розвиток, інновації	Україна, Європа, Азія	Лідерство в соняшниковій олії
МХП	Вертикальна інтеграція, стабільність	Україна, Близький Схід	Контроль виробничого ланцюга
Bunge	Диверсифікація, глобальна присутність	Глобально	Широкий портфель продукції
Cargill	Інновації, масштабування	Глобально	Сильна ІТ-інфраструктура

Джерело: складено автором на основі [46,56]

Державне регулювання відіграє важливу роль у формуванні конкурентного середовища в аграрному секторі України. Впровадження мінімальних експортних цін на сільськогосподарську продукцію, починаючи з грудня 2024 року, спрямоване на запобігання демпінгу та захист інтересів вітчизняних виробників. Проте, такі заходи можуть обмежувати гнучкість компаній у ціноутворенні та впливати на їхню конкурентоспроможність на міжнародних ринках [43].

Крім того, державні програми підтримки, такі як субсидії на розвиток інфраструктури та інновацій, сприяють підвищенню ефективності аграрного сектору. Проте, недостатня прозорість у розподілі ресурсів та бюрократичні перепони можуть знижувати ефективність цих програм.

Важливим показником стабільного розвитку ТОВ «Кернел» є динаміка ключових операційних показників, що характеризують масштаби діяльності компанії та ефективність використання її виробничих потужностей [44]. Наведена нижче таблиця демонструє тенденції в основних операційних сегментах компанії за останні роки (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Динаміка операційних показників ТОВ «Кернел»
(2021-2023 рр.)

Показник	2021	2022	2023
Виробництво соняшникової олії, млн т	1,3	1,5	1,7
Зберігальні потужності елеваторів, млн т	2,5	2,7	3,0
Потужності з переробки олійних, млн т/рік	3,2	3,4	3,5
Експортні термінальні потужності, млн т/рік	8,0	8,8	9,5
Врожайність основних культур, т/га	5,8	5,9	6,2

Джерело: складено автором на основі [46]

ТОВ «Кернел» активно розвиває диверсифікацію експортних напрямків, що дозволяє компанії мінімізувати ризики, пов'язані з нестабільністю окремих ринків та геополітичними викликами. Нижче представлена актуальна географічна структура експорту продукції компанії (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 – Географічна структура експорту продукції ТОВ «Кернел»
(2023 рік)

Регіон	Частка в експорті олії, %	Частка в експорті зернових, %
Європейський Союз	32	25
Близький Схід та Північна Африка	27	31
Азія (крім Китаю)	18	14
Китай	14	23
Інші країни	9	7

Джерело: складено автором на основі [41,46]

З огляду на світові тенденції сталого розвитку, ТОВ «Кернел» приділяє значну увагу ESG-показникам (Environmental, Social, Governance), що характеризують екологічну, соціальну та управлінську відповідальність компанії. Ці показники стають все більш важливими для інвесторів та партнерів компанії (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 – ESG-показники ТОВ «Кернел» (2021-2023 рр.)

Показник	2021	2022	2023
Викиди парникових газів (Score 1+2), тис. т CO ₂ -екв.	380	355	320
Споживання води, млн м ³	1,7	1,6	1,5
Частка відновлюваної енергії, %	5	9	15
Кількість соціальних проєктів	42	47	58
Інвестиції в місцеві громади, млн \$	3,2	3,8	4,5
Частка жінок серед керівництва, %	21	24	27

Джерело: складено автором на основі [39, 46]

Отож, наведені таблиці демонструють, що незважаючи на складні умови діяльності агропромислового сектору України в останні роки, ТОВ «Кернел» зберігає позитивну динаміку розвитку по ключових операційних напрямках, розширює географію експортних поставок та суттєво покращує показники сталого розвитку [38]. Особливо помітним є прогрес у сфері ESG, де компанія досягла значного скорочення викидів парникових газів та збільшила частку відновлюваної енергії у своєму енергетичному балансі. Це свідчить про стратегічне бачення компанії та її готовність відповідати сучасним глобальним викликам, що безумовно підвищує її конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

2.3. Напрямки підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Кернел»: інноваційні, маркетингові та екологічні аспекти

ТОВ «Кернел» активно інтегрує передові цифрові технології для оптимізації агровиробництва та підвищення ефективності операцій. Зокрема, компанія впровадила систему TransitHub — цифрову платформу для управління логістикою, яка дозволяє зменшити затримки транспорту та оптимізувати черги на елеваторах і терміналах. Ця система забезпечує

прозорість та ефективність у ланцюгу постачання, що є критично важливим для збереження конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Крім того, «Кернел» активно використовує супутниковий моніторинг та дрони для точного землеробства. Ці технології дозволяють здійснювати детальний аналіз стану посівів, виявляти проблемні ділянки та своєчасно реагувати на зміни в агроecosистемі. Такі підходи сприяють зменшенню витрат на ресурси та підвищенню врожайності.

Інтеграція технологій Big Data та штучного інтелекту дозволяє «Кернел» прогнозувати тенденції ринку, оптимізувати виробничі процеси та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це забезпечує компанії гнучкість та адаптивність у швидко змінюваному аграрному середовищі. Основні цифрові технології, впроваджені ТОВ «Кернел» наведено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Основні цифрові технології, впроваджені ТОВ «Кернел»

Технологія	Опис впровадження	Очікувані результати
TransitHub	Цифрова платформа для управління логістикою	Зменшення затримок транспорту, оптимізація черг
Супутниковий моніторинг та дрони	Використання для точного землеробства та аналізу стану посівів	Підвищення врожайності, зменшення витрат на ресурси
Big Data та ШІ	Аналіз великих даних для прогнозування та оптимізації процесів	Підвищення ефективності, адаптивність до змін

Джерело: складено автором на основі [46,50]

«Кернел» активно інвестує в розробку та впровадження інноваційних агротехнологій та біотехнологій, спрямованих на підвищення стійкості сільськогосподарських культур до кліматичних змін. Компанія співпрацює з науковими установами та біотехнологічними компаніями для створення нових сортів рослин, які характеризуються високою врожайністю та стійкістю до посухи та хвороб.

Важливим напрямком є впровадження точного землеробства, яке дозволяє ефективно використовувати ресурси та зменшувати вплив на

навколишнє середовище. Це включає використання GPS-навігації, датчиків вологості та температури, а також автоматизованих систем для контролю за внесенням добрив та засобів захисту рослин [36].

Завдяки впровадженню цих інноваційних технологій «Кернел» забезпечує сталий розвиток агровиробництва, зменшує екологічний слід та підвищує конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16 – Інноваційні агротехнології та біотехнології, впроваджені ТОВ «Кернел»

Технологія	Опис впровадження	Очікувані результати
Розробка нових сортів рослин	Співпраця з науковими установами та біотехнологічними компаніями	Висока врожайність, стійкість до кліматичних змін
Точне землеробство	Використання GPS-навігації, датчиків вологості та температури	Ефективне використання ресурсів, зменшення впливу на навколишнє середовище
Автоматизовані системи контролю	Внесення добрив та засобів захисту рослин за допомогою автоматизованих систем	Зменшення витрат, підвищення ефективності

Джерело: складено автором на основі [27,46]

ТОВ «Кернел» активно розвиває свою ІТ-інфраструктуру для ефективного управління логістикою та постачанням. Впровадження ERP-систем дозволяє інтегрувати всі бізнес-процеси в єдину платформу, що забезпечує прозорість, зменшує час на обробку даних та підвищує ефективність управління.

Впровадження передових систем прогнозування поставок дає можливість заздалегідь планувати закупівлі та управлінські рішення, що зменшує витрати на зберігання запасів та покращує оперативну ефективність у логістичних операціях. Це дозволяє «Кернел» значно знизити витрати на утримання складських приміщень та підвищити загальну рентабельність компанії.

Завдяки розвитку інтелектуальних систем для управління ланцюгами постачання, компанія отримує змогу краще координувати дії з постачальниками та клієнтами, значно підвищуючи свою здатність швидко адаптуватися до змін на ринку. Всі ці інноваційні підходи створюють додаткову цінність для «Кернел», підтримуючи компанію на передових позиціях серед конкурентів (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17 – Покращення ІТ-інфраструктури ТОВ «Кернел»

Технологія	Опис впровадження	Очікувані результати
ERP-система	Інтеграція всіх бізнес-процесів в єдину платформу для ефективного управління	Підвищення прозорості, зменшення часу обробки даних
Системи трекінгу	Відслідковування руху вантажів для оптимізації маршрутів доставки	Зниження витрат на транспортування, покращення постачання
Прогнозування поставок	Використання прогнозних моделей для управління закупівлями і логістикою	Покращення планування, зменшення витрат на складування

Джерело: складено автором на основі [33,46]

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Кернел» важливим напрямком є активне розширення присутності на міжнародних ринках. Компанія активно працює над диверсифікацією своїх експортних поставок, зокрема на азійські та європейські ринки, що дозволяє їй зменшити залежність від коливань попиту на внутрішньому ринку. Важливим аспектом є постійна участь у міжнародних виставках і форумах, що дає можливість не тільки демонструвати свої продукти, але й розширювати партнерські зв'язки.

Враховуючи високий рівень конкуренції на зовнішніх ринках, «Кернел» також проводить ребрендинг для оновлення іміджу компанії та збільшення її привабливості на глобальному ринку. Стратегія брендингу включає в себе покращення візуальної ідентифікації, розширення асортименту та адаптацію комунікацій для різних культурних контекстів. Це допомагає компанії зміцнити свою позицію серед великих міжнародних гравців і збільшити лояльність споживачів [56].

Бренд-стратегія ТОВ «Кернел» також включає просування органічних продуктів, таких як олія, яка виготовляється з натуральної сировини без використання пестицидів. Це дозволяє компанії залучати нові сегменти споживачів, зокрема тих, хто шукає екологічно чисті та здорові продукти. Таким чином, просування на експорт з використанням інноваційних маркетингових стратегій сприяє зміцненню конкурентоспроможності компанії. Розширення присутності на міжнародних ринках ТОВ «Кернел» наведено в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Розширення присутності на міжнародних ринках ТОВ «Кернел»

Напрямок	Опис впровадження	Очікувані результати
Ребрендинг	Оновлення візуальної ідентифікації та адаптація маркетингових стратегій для міжнародних ринків	Підвищення впізнаваності бренду, збільшення лояльності споживачів
Участь у виставках та форумах	Демонстрація продукції на міжнародних майданчиках, укладання нових партнерських угод	Залучення нових партнерів та клієнтів, збільшення продажів
Просування органічних продуктів	Розвиток лінії органічних олій, без пестицидів	Залучення нових екологічно свідомих споживачів, збільшення експорту

Джерело: складено автором на основі [25,66]

У сучасному бізнес-середовищі важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності відіграє розвиток digital-маркетингу та онлайн-продажів [41]. ТОВ «Кернел» активно розвиває свої онлайн-канали для просування продукції та залучення нових клієнтів. Завдяки контент-маркетингу, компанія створює інтерактивний контент, що демонструє переваги продукції та її екологічність, що особливо важливо для молодшої аудиторії, яка є лояльною до брендів з чіткими екологічними орієнтирами.

Важливим аспектом є активне використання соціальних мереж, таких як Instagram, Facebook, LinkedIn, для реклами продукції та залучення нових споживачів. За допомогою таргетованої реклами компанія здатна точно визначати своїх потенційних покупців та ефективно доносити до них

повідомлення про якість та інноваційність продукції. Зокрема, за допомогою онлайн-продажів «Кернел» може значно розширити свою присутність на нових ринках, де фізичні канали продажу є обмеженими.

Розвиток e-commerce також дозволяє «Кернел» інтегрувати свої продукти в системи онлайн-торгівлі, що є важливою складовою стратегії цифрової трансформації компанії. Впровадження зручних онлайн-платформ для купівлі продукції сприяє зростанню обсягів продажів, підвищенню доступності товарів та зменшенню витрат на традиційні канали збуту. В таблиці 2.19 наведено розвиток digital-маркетингу та онлайн-продажів ТОВ «Кернел».

Таблиця 2.19 – Розвиток digital-маркетингу та онлайн-продажів ТОВ «Кернел»

Напрямок	Опис впровадження	Очікувані результати
Контент-маркетинг	Створення контенту, що підкреслює переваги екологічності та інноваційності продукції	Залучення нових клієнтів, підвищення лояльності споживачів
Використання соціальних мереж	Реклама через Instagram, Facebook, LinkedIn для залучення цільової аудиторії	Зростання продажів через онлайн-канали, збільшення брендової впізнаваності
Інтеграція e-commerce	Розвиток онлайн-платформ для продажу продукції	Збільшення доступності товарів, зниження витрат на традиційний збут

Джерело: складено автором на основі [45,56]

У сучасних умовах ринку компанії змушені постійно адаптувати свої продукти до змінюваних вимог споживачів. ТОВ «Кернел» активно здійснює маркетингові дослідження для визначення потреб та вподобань своїх клієнтів, що дозволяє їй оперативно реагувати на зміни в попиті та вдосконалювати продукцію. Для цього компанія регулярно проводить опитування та фокус-групи, а також аналізує споживчі тенденції на основних ринках. Результати цих досліджень дозволяють не тільки поліпшувати якість продукції, але й

розширювати асортимент, додаючи нові інноваційні продукти, що відповідають вимогам здорового харчування та екологічної безпеки.

Окрім того, «Кернел» використовує принцип гнучкості в розробці своїх продуктів, що дозволяє швидко пристосовувати виробництво до специфічних запитів ринку. Компанія здатна модифікувати свою продукцію залежно від потреб конкретних споживачів, зокрема, випускати продукцію з органічних або безглютенових інгредієнтів для тих, хто обирає здорове харчування [42]. Це дозволяє бренду підтримувати конкурентні переваги та задовольняти різноманітні вимоги з боку кінцевих споживачів, що, в свою чергу, зміцнює лояльність клієнтів та забезпечує стабільний попит на продукцію компанії.

Для того, щоб гарантувати відповідність високим стандартам якості, «Кернел» активно інвестує в модернізацію виробничих потужностей і покращення технологічних процесів. Компанія використовує передові технології контролю якості, що дозволяє отримати продукцію, яка відповідає світовим стандартам та вимогам споживачів. Постійна робота над покращенням продуктів, орієнтація на інновації і сучасні тенденції здорового харчування дають можливість «Кернел» залишатися лідером на ринку (таблиця 2.20).

Таблиця 2.20 – Адаптація продукції до вимог споживачів ТОВ «Кернел»

Напрямок адаптації	Опис впровадження	Очікувані результати
Маркетингові дослідження	Проведення опитувань та фокус-груп для визначення потреб клієнтів	Покращення якості продукції, збільшення лояльності споживачів
Гнучкість у розробці продуктів	Модифікація складу продуктів для задоволення специфічних вимог споживачів	Розширення асортименту, залучення нових клієнтів
Модернізація виробництва	Впровадження передових технологій для контролю якості продукції	Підвищення якості продукції, відповідність міжнародним стандартам

Джерело: складено автором на основі [46,57]

Одним з важливих аспектів сучасної бізнес-стратегії є активне удосконалення корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). ТОВ «Кернел» постійно працює над поліпшенням прозорості звітності та комунікації з усіма зацікавленими сторонами. Компанія послідовно дотримується принципів етичного та відповідального ведення бізнесу, приділяючи особливу увагу відкритості, чесності та підзвітності у взаєминах із партнерами, клієнтами, працівниками та державними органами. Зокрема, це проявляється у систематичному забезпеченні доступу до достовірних фінансових та операційних звітів, які відповідають міжнародним стандартам, а також у впровадженні комплексної політики прозорості, що охоплює всі етапи діяльності — від внутрішнього управління до зовнішніх комунікацій та звітності перед зацікавленими сторонами. Завдяки цьому «Кернел» зміцнює довіру з боку акціонерів, партнерів і споживачів, що в свою чергу сприяє стабільному зростанню бізнесу.

Партнерство з місцевими громадами є ще одним важливим елементом КСВ компанії. «Кернел» активно підтримує соціальні ініціативи в регіонах, де здійснює свою діяльність. Це включає фінансування освітніх та культурних проєктів, підтримку місцевих інфраструктурних ініціатив, а також створення робочих місць для місцевих жителів. Таке партнерство допомагає створити стабільне соціальне середовище та покращити імідж компанії як соціально відповідального бізнесу.

Також, у рамках удосконалення КСВ, компанія проводить регулярний моніторинг своєї діяльності в галузі екологічної відповідальності, намагаючись зменшити вплив своєї виробничої діяльності на навколишнє середовище [50]. Це включає звітність за всіма екологічними показниками та розробку стратегій для зниження вуглецевого сліду. Таким чином, удосконалення КСВ дозволяє «Кернел» не тільки підвищити свою репутацію на ринку, але й створити стійку та відповідальну бізнес-модель, що приносить користь всім зацікавленим сторонам (табл. 2.21.).

Таблиця 2.21 – Удосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Кернел»

Напрямок КСВ	Опис впровадження	Очікувані результати
Прозора звітність	Відкритість фінансової та операційної звітності компанії	Підвищення довіри партнерів та акціонерів
Партнерство з місцевими громадами	Фінансування соціальних проєктів, створення робочих місць у регіонах	Позитивний вплив на місцеві громади, стабільність бізнесу
Екологічна відповідальність	Моніторинг екологічного впливу виробництва, впровадження екологічно чистих технологій	Зниження вуглецевого сліду, покращення іміджу компанії

Джерело: складено автором на основі [48]

Екологічна відповідальність стає все важливішим аспектом для великих компаній, таких як ТОВ «Кернел». Компанія активно працює над екологізацією виробничих процесів, орієнтуючись на використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні та вітрові електростанції. Впровадження таких технологій дозволяє зменшити залежність від традиційних енергетичних ресурсів і значно знизити вуглецевий слід підприємства. Така ініціатива не тільки позитивно впливає на навколишнє середовище, але й допомагає компанії знизити витрати на енергоспоживання, що сприяє підвищенню ефективності виробництва.

У зв'язку з актуальністю проблеми зміни клімату та глобального потепління, «Кернел» також впроваджує стратегії по зменшенню викидів парникових газів на всіх етапах виробничого циклу. Це включає оптимізацію процесів у сільському господарстві, зокрема, зменшення використання хімічних добрив і пестицидів, а також застосування екологічно чистих технологій у переробці продукції. Такий підхід дозволяє не тільки зменшити вплив на екологію, але й відповідає вимогам сучасних стандартів якості та екологічної безпеки.

В рамках екологічної стратегії компанія також активно розвиває використання біопалива, що дозволяє знизити залежність від традиційних енергетичних джерел, таких як газ і нафта. Це дає можливість «Кернел» зробити свої виробничі процеси більш стійкими до зовнішніх економічних

змін, знижуючи витрати на енергію та одночасно сприяючи збереженню екологічного балансу в регіонах присутності компанії.

Отримання міжнародних сертифікатів якості та екологічних сертифікатів є важливою складовою стратегії ТОВ «Кернел» на шляху до підвищення конкурентоспроможності та виходу на нові міжнародні ринки. Сертифікація продукції за міжнародними стандартами, такими як ISO, НАССР, Global G.A.P. та органічне маркування, не лише дозволяє підтвердити високий рівень якості і безпеки продукції, але й дає змогу ефективно конкурувати на світовому ринку, де вимоги є досить жорсткими.

Сертифікація за стандартом ISO дозволяє «Кернел» підтвердити відповідність своїх внутрішніх процесів високим міжнародним вимогам якості. Наприклад, ISO 9001 визначає критерії для організації ефективних систем управління якістю, що включає процеси постійного вдосконалення. Отримання таких сертифікатів гарантує клієнтам, що продукція «Кернел» відповідає вимогам якості та безпеки на кожному етапі виробництва, починаючи від вирощування сировини і закінчуючи доставкою готової продукції до кінцевого споживача [39,63].

Одним із ключових аспектів сертифікації є забезпечення безпеки харчових продуктів. ТОВ «Кернел» активно працює за стандартом НАССР, який гарантує безпечність харчових продуктів на всіх етапах їх обробки. Цей стандарт є важливим для забезпечення довіри споживачів та відповідності вимогам ринків Європейського Союзу та інших міжнародних ринків, де безпека продуктів є одним з основних критеріїв для їх імпорту. Окрім того, сертифікація за системою Global G.A.P. дозволяє компанії демонструвати відповідність екологічним вимогам та соціальним стандартам, що важливо для міжнародних споживачів.

Впровадження органічного маркування дає можливість компанії виходити на нові ринки, де споживачі шукають здорову та екологічну продукцію. Органічна сертифікація підтверджує, що продукція була вирощена та оброблена без використання хімічних добрив і пестицидів, що є важливим

фактором для багатьох споживачів, особливо у розвинених країнах. Така сертифікація також сприяє зменшенню екологічного впливу сільськогосподарського виробництва, що відповідає глобальним трендам щодо сталого розвитку та охорони навколишнього середовища (таблиця 2.22).

Таблиця 2.22 – Міжнародні сертифікати ТОВ «Кернел»

Сертифікат	Опис впровадження	Очікувані результати
ISO	Сертифікація системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001	Підтвердження високої якості продукції, ефективність внутрішніх процесів
HACCP	Сертифікація безпеки харчових продуктів за стандартами HACCP	Підвищення безпеки харчових продуктів, довіра споживачів
Global G.A.P.	Сертифікація сільськогосподарської продукції за стандартом Global G.A.P.	Задоволення вимог екологічності та соціальних стандартів
Органічне маркування	Впровадження сертифікації органічної продукції	Вихід на ринки органічної продукції, зростання попиту на екологічно чисті продукти

Джерело: складено автором на основі [56,63]

ТОВ «Кернел» активно працює над впровадженням принципів сталого розвитку в усі сфери своєї діяльності, орієнтуючись на довгострокові екологічні, соціальні та економічні вигоди. Основною метою цих програм є зниження екологічного сліду, економія природних ресурсів і створення замкнутого циклу у виробничих процесах, що забезпечує максимальну ефективність з мінімальними витратами на навколишнє середовище. Важливою складовою сталого розвитку є управління ресурсами, зокрема водою, енергією та сировиною, що дає можливість не лише знижувати витрати, а й підтримувати баланс у природі.

Програми кругової економіки передбачають максимально ефективно використання матеріалів і відходів. Впровадження таких практик дозволяє зменшити обсяги відходів та скоротити використання одноразових матеріалів [40]. Наприклад, компанія реалізує стратегії рециклінгу відходів, зокрема пакувальних матеріалів, використовуючи їх для виробництва нових товарів

або для енергетичних потреб. Програми сталого розвитку ТОВ «Кернел» представлено в таблиці 2.23.

Таблиця 2.23 – Програми сталого розвитку ТОВ «Кернел»

Напрямок сталого розвитку	Опис впровадження	Очікувані результати
Економія ресурсів	Впровадження стратегій з економії води, енергії, сировини на всіх етапах виробництва	Зниження витрат на ресурси, підвищення ефективності виробництва
Рециклінг відходів	Використання відходів для виробництва нових товарів або енергетичних потреб	Зменшення обсягів відходів, зниження витрат на утилізацію
Мінімізація хімікатів	Заміна шкідливих хімічних матеріалів безпечними для навколишнього середовища альтернативами	Покращення якості ґрунтів, водних ресурсів, зниження екологічного впливу

Джерело: складено автором на основі [58]

Також, в рамках програм сталого розвитку, «Кернел» приділяє значну увагу мінімізації використання хімікатів та інших шкідливих для навколишнього середовища матеріалів. Замість цього компанія використовує більш безпечні альтернативи, що відповідають принципам екологічного землеробства [52]. Програми сталого розвитку забезпечують компанії можливість адаптуватися до нових вимог ринку, зменшити ризики та забезпечити стабільний розвиток в довгостроковій перспективі.

Висновки до 2 розділу

Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Кернел» дозволяє зробити кілька висновків, що мають важливе значення для подальшого розвитку компанії на ринку. По-перше, основні конкуренти компанії як на українському, так і на міжнародному ринку мають різні стратегії позиціонування, але здебільшого зосереджуються на якісному обслуговуванні клієнтів та впровадженні інновацій у виробничі процеси. Незважаючи на високу конкуренцію, «Кернел» зберігає значну частку на ринку завдяки постійному вдосконаленню технологічних процесів та орієнтації на сталий розвиток.

Друге важливе спостереження полягає у високому рівні конкуренції на ринку агропромислової продукції, зокрема олії та зернових, що вимагає від «Кернел» постійного впровадження інноваційних технологій. Наприклад, конкурентні переваги досягаються завдяки використанню цифрових технологій, таких як агротехнології на основі Big Data, дронів та супутникового моніторингу, що дозволяють оптимізувати виробництво та знижувати витрати.

Третім важливим аспектом є вплив державного регулювання, яке значно формує конкурентне середовище, особливо в країнах з розвинутою аграрною політикою, таких як Україна. Впровадження підтримуючих ініціатив та програми субсидій можуть як посилити конкурентні переваги, так і створити додаткові виклики для бізнесу. Враховуючи глобальні тенденції у сфері екології та цифрових трансформацій, «Кернел» має можливості для подальшого зростання, але їй необхідно постійно адаптувати свої стратегії до змін у зовнішньому середовищі.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства показало багатогранність цього поняття, яке визначає здатність підприємства успішно функціонувати у конкурентному середовищі. Конкурентоспроможність проявляється через здатність виготовляти продукцію відповідно до вимог споживачів, ефективно використовувати ресурси та впроваджувати інновації. Вона має стратегічне значення для розвитку підприємства, визначаючи його спроможність не лише зберігати позиції на ринку, але й активно розвиватися в умовах ринкових змін і глобалізації.

Аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств агропромислового комплексу, виявив їх поділ на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать ефективність управління, кваліфікація персоналу, інноваційна діяльність та технологічна оснащеність. Зовнішні фактори включають макроекономічні умови, стан галузі, ринкові тенденції, політичну й правову ситуацію. Особливого значення для агропромислових підприємств набувають цифрові технології, екологічна відповідальність, якість продукції та доступ до міжнародних ринків, що суттєво впливає на їхню здатність конкурувати в сучасних умовах.

Дослідження методів та інструментів оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволило виділити серед найбільш ефективних SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг, аналіз конкурентних сил Портера та інтегральні індекси. Кожен із цих методів має свої переваги: SWOT-аналіз дозволяє ідентифікувати сильні й слабкі сторони підприємства, можливості та загрози; PEST-аналіз оцінює вплив макроекономічного середовища; бенчмаркінг забезпечує порівняння з кращими практиками; модель Портера аналізує конкурентне середовище галузі; інтегральні індекси забезпечують комплексну оцінку. Комбіноване використання цих методів дає найбільш повну картину конкурентного стану підприємства.

Характеристика діяльності ТОВ «Кернел» показала, що компанія є одним із лідерів агропромислового сектору України та найбільшим виробником і експортером соняшникової олії у світі. Від заснування у 1995 році компанія пройшла шлях від регіонального трейдера до провідного міжнародного холдингу з вертикально інтегрованою структурою. «Кернел» оперує понад 500 тис. га сільськогосподарських земель, володіє сучасними елеваторами, олійно-екстракційними заводами та портовими терміналами, здійснюючи експорт у понад 80 країн світу. Компанія демонструє стабільну фінансову динаміку навіть в умовах геополітичних викликів.

Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Кернел» виявив, що на українському ринку основними конкурентами компанії є «МХП», «Нібулон», «Агропросперіс» і «Астарта-Київ», а на міжнародному рівні – Bunge, Cargill, Louis Dreyfus і Glencore Agriculture. На ринку соняшникової олії «Кернел» контролює понад 35% українського виробництва та близько 6% світового ринку. Ключовими конкурентними перевагами компанії є вертикальна інтеграція, власна експортна інфраструктура, впровадження інноваційних технологій та стійка логістична система. Високі бар'єри входу в галузь (значні капітальні інвестиції, доступ до земельного банку, логістичні потужності) сприяють збереженню лідерських позицій «Кернел»[58].

Серед напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Кернел» особливе значення мають інноваційні підходи, включаючи цифрову трансформацію та впровадження передових технологій. Компанія активно використовує систему TransitHub для оптимізації логістики, супутниковий моніторинг та дрони для точного землеробства, технології Big Data та штучного інтелекту для аналізу й прогнозування. Впровадження таких інновацій значно підвищує операційну ефективність, зменшує витрати та покращує якість продукції. Розвиток ІТ-інфраструктури через ERP-системи та інтелектуальні системи управління ланцюгами постачання дозволяє «Кернел» оперативно реагувати на зміни ринку.

Компанія Kernel має потужні конкурентні переваги, зокрема вертикальну інтеграцію, великі виробничі потужності та впровадження цифрових технологій. Це дозволяє їй ефективно використовувати зовнішні можливості, такі як земельна реформа та зростання попиту на якісну агропродукцію в ЄС.

Втім, існують серйозні загрози, пов'язані з воєнним конфліктом, логістичними обмеженнями та нестабільним регуляторним середовищем. Слабкі сторони, зокрема висока залежність від експорту та капіталомісткість, можуть загостритися в умовах нестабільності.

Для посилення своєї позиції Kernel варто:

- активно диверсифікувати ринки збуту та канали логістики;
- продовжити інвестування в цифровізацію та безпеку активів;
- розвивати партнерства та внутрішній ринок збуту.

Загалом, за умов гнучкої адаптації до середовища Kernel має високий потенціал для збереження лідерських позицій в агросекторі України та розширення присутності на міжнародних ринках.

PEST-аналіз показує, що компанія Kernel функціонує в умовах високої регуляторної й економічної турбулентності, зумовленої війною, валютними коливаннями та експортними обмеженнями. Проте земельна реформа, орієнтація на євроінтеграцію та попит на українську агропродукцію створюють нові можливості для зростання. Соціальні зміни, зокрема трудова міграція й демографічні виклики, потребують адаптації кадрової політики. Технологічно Kernel утримує позиції лідера завдяки цифровізації та інноваційним рішенням у сфері агробізнесу. Отже, компанія має значний потенціал, якщо продовжить гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У маркетинговому аспекті ключовими шляхами підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Кернел» є активний розвиток digital-маркетингу, розширення присутності на міжнародних ринках та адаптація продукції до вимог споживачів. Компанія ефективно використовує контент-

маркетинг, соціальні мережі та e-commerce для просування продукції. Ребрендинг та просування органічних продуктів дозволяють залучати нові сегменти споживачів. Маркетингові дослідження та гнучкість у розробці продуктів забезпечують відповідність продукції компанії сучасним трендам здорового харчування та екологічних стандартів.

Екологічні аспекти у стратегії ТОВ «Кернел» включають екологізацію виробничих процесів, зниження викидів парникових газів, використання відновлюваних джерел енергії та розвиток біопалива. Компанія активно впроваджує сертифікацію за міжнародними стандартами ISO, HACCP, Global G.A.P. та органічними стандартами, що підтверджує високу якість і безпечність продукції. Програми сталого розвитку «Кернел», спрямовані на економію ресурсів, рециклінг відходів та мінімізацію використання хімікатів, забезпечують не лише екологічні переваги, але й скорочення витрат та підвищення ефективності виробництва.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що ТОВ «Кернел» досягає високих позицій на ринку завдяки комплексному підходу до забезпечення конкурентоспроможності, що поєднує інноваційні, маркетингові та екологічні аспекти. Для подальшого зміцнення лідерства компанії необхідно продовжувати вдосконалення внутрішніх процесів, розвивати цифрові технології, активізувати digital-маркетинг, розширювати експортні напрямки та поглиблювати міжнародну інтеграцію, зберігаючи при цьому фокус на сталому розвитку та екологічній відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріїв О.П. Оцінка ринкових позицій підприємств / О.П. Андріїв. – Львів: ЛНУ, 2016. – 285 с.
2. Артеменко Т.В. Інноваційні стратегії в управлінні підприємством / Т.В. Артеменко. – Х.: ХНУ, 2018. – 195 с.
3. Ареф'єва О.В., Запорожець Т.С. Підхід до формування конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 6(74). – С. 6 - 13.
4. Беляков В.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств: підходи та практики / В.М. Беляков. – Миколаїв: МНУ, 2019. – 212 с.
5. Бланк І.А. Стратегічне управління: теорія та практика / І.А. Бланк. – К.: КНЕУ, 2019. – 420 с.
6. Боровик Т.А. Інноваційні методи підвищення конкурентоспроможності / Т.А. Боровик. – Одеса: ОНУ, 2020. – 310 с.
7. Верба С.І. Стратегії конкурентоспроможності підприємств на ринку / С.І. Верба. – К.: Лібра, 2019. – 330 с.
8. Вербенко С.А. Оцінка конкурентоспроможності національних підприємств / С.А. Вербенко. – К.: Академвидав, 2018. – 322 с.
9. Герасименко Л.О. Конкурентоспроможність підприємства: теорія та практика / Л.О. Герасименко. – Миколаїв: МНУ, 2017. – 215 с.
10. Гончарова М.В. Теорії конкурентоспроможності в умовах глобалізації / М.В. Гончарова. – Київ: НУХТ, 2019. – 236 с.
11. Горбунова О.М. Методи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства / О.М. Горбунова. – Харків: Вища школа, 2016. – 280 с.
12. Гордієнко Л.М. Підприємницька діяльність і конкурентоспроможність на сучасному етапі / Л.М. Гордієнко. – Дніпро: ДНУ, 2017. – 312 с.

13. Гусєва Л.А. Роль інновацій в підвищенні конкурентоспроможності підприємства / Л.А. Гусєва. – К.: Наукова думка, 2017. – 300 с.
14. Дмитрієва Т.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств / Т.В. Дмитрієва. – Київ: Університет економіки, 2017. – 214 с.
15. Жукова Л.Г. Теорія і практика оцінки конкурентоспроможності підприємств / Л.Г. Жукова. – Одеса: ОдЕСУ, 2020. – 295 с.
16. Іванов С.О. Підвищення конкурентоспроможності національних підприємств / С.О. Іванов. – Київ: Логос, 2020. – 280 с.
17. Каченко В.М. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки та підвищення / В.М. Каченко. – Львів: Вища школа, 2018. – 292 с.
18. Кисіль В.І. Теорія і практика оцінки конкурентоспроможності підприємств / В.І. Кисіль. – К.: КНТЕУ, 2017. – 278 с.
19. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер. – К.: КОНДОР, 2018. – 450 с.
20. Кравченко В.І. Економічні аспекти конкурентоспроможності підприємства / В.І. Кравченко. – Львів: Вид-во ЛНУ, 2016. – 320 с.
21. Кривенко А.А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства / А.А. Кривенко. – Х.: ХІМУ, 2019. – 310 с.
22. Кузьменко С.О. Аналіз та стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства / С.О. Кузьменко. – Одеса: ОНУ, 2020. – 320 с.
23. Кухаренко Н.Г. Конкурентні стратегії в умовах нестабільності / Н.Г. Кухаренко. – Х.: ХНУ, 2018. – 258 с.
24. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. – Львів: Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.

25. Мартинюк М.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства: теорія та практика / М.С. Мартинюк. – Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2018. – 250 с.
26. Мусієнко М.М. Конкурентоспроможність національних підприємств в умовах глобалізації / М.М. Мусієнко. – Львів: ЛДЕУ, 2016. – 310 с.
27. Олійник В.П. Інформаційні технології в управлінні конкурентоспроможністю підприємств / В.П. Олійник. – Харків: ХНУ, 2018. – 230 с.
28. Павленко І.В. Вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність підприємств / І.В. Павленко. – Миколаїв: НУК, 2020. – 235 с.
29. Петрова М.Ю. Сучасні стратегії розвитку підприємств / М.Ю. Петрова. – Львів: НУ "Львівська політехніка", 2016. – 258 с.
30. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. – 368 p.
31. Рижкова Г.А. Систематизація факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства для прийняття стратегічних рішень. Академічний огляд. 2019. № 1(38). – С. 54-61.
32. Рябоконт Т.Г. Управління інноваційною діяльністю в контексті конкурентоспроможності / Т.Г. Рябоконт. – Одеса: ОНУ, 2016. – 180с.
33. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. – Київ: КНТЕУ, 2018. – 344 с.
34. Соловйова Т.О. Управління конкурентоспроможністю: підходи та методи / Т.О. Соловйова. – Київ: КНТЕУ, 2017. – 198 с.
35. Філоненко О.В. Стратегії розвитку підприємств в умовах глобалізації / О.В. Філоненко. – К.: Наукова думка, 2019. – 274 с.
36. Амоша О.І. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення. Економіст. 2018. № 6. – С. 28-34.

37. Балабанова І.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. Київ: Професіонал, 2019. – 326 с.
38. Бурлака В.М. Економічна безпека агропромислових компаній: теорія і практика. Київ: ЦУЛ, 2021. – 274 с.
39. Висоцька І.Б. Інноваційний механізм підвищення конкурентоспроможності. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. Вип. 28(1). – С. 112-117.
40. Власова Н.О. Теорія і практика управління конкурентоспроможністю підприємств. Харків: ХДУХТ, 2016. – 248 с.
41. Геєць В.М. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України. Київ: Фенікс, 2018. – 556 с.
42. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2018. – 308 с.
43. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. – 384 с.
44. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Київ: ДАКККіМ, 2019. – 160 с.
45. Кернел Холдинг. Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.kernel.ua/ua/>
46. Кернел Холдинг. Річні звіти компанії. URL: <https://www.kernel.ua/ua/investor-relations/financial-reports/>
47. Кернел Холдинг. Стратегія сталого розвитку. URL: <https://www.kernel.ua/ua/sustainable-development/>
48. Кернел Холдинг. Аграрна супердержава. URL: <https://www.kernel.ua/ua/agro-superpower/>

49. Шевченко Л.С. Конкурентне управління: теорія і практика. Харків: Право, 2019. – 256 с.
50. Юрчишин В.В. Аграрна політика в Україні на зламах політичних епох. Київ: Наукова думка, 2020. – 344 с.
51. Варава Л.М., Арутюнян А.Р. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. – Кривий Ріг: Видавничий центр КНУ, 2018. – 256 с.
52. Діденко Є.О., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
53. Крамаренко К.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринкової економіки. Приазовський економічний вісник. 2019. № 3(14). – С. 165-169.
54. Прохорова В.В., Проценко В.М., Чобіток В.І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування: монографія. – Харків: Українська інженерно-педагогічна академія, 2021. – 291 с.
55. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 8. – С. 405-410.
56. UkrAgroConsult. Аналітика аграрного ринку України. URL: <https://ukragroconsult.com/>
57. Український клуб аграрного бізнесу (УКАБ). URL: <https://ucab.ua/>
58. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
59. МХП. Офіційний сайт. URL: <https://www.mhp.com.ua/>
60. Нібулон. Офіційний сайт. URL: <https://www.nibulon.com/>
61. АгроПросперіс. Офіційний сайт. URL: <https://www.agroprosperis.com/>
62. Астарта-Київ. Офіційний сайт. URL: <https://astartakiev.com/>
63. Офіційний сайт Міжнародної організації зі стандартизації (ISO). URL: <https://www.iso.org>