

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

УДК: 658:339.137.2

ПОГОДЖЕНО

**В.о. декана факультету
аграрного менеджменту**

_____ Анатолій ОСТАПЧУК
(підпис)

“ ____ ” _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

**Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД**

_____ Олена КОВТУН
(підпис)

“ ____ ” _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему «УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ
ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ»**

Спеціальність

073 «Менеджмент»
(код і найменування)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент
(назва)

Орієнтація освітньої програми

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

Гарант освітньої програми

к.е.н, доцент
(науковий ступінь та вчене звання)

Олена КОВТУН
(ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент
(науковий ступінь та вчене звання)

Олександр ФАЙЧУК
(ПІБ)

Виконав

Олександр БОГДАНЮК
(ПІБ здобувача)

КИЇВ – 2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

к.е.н., доцент _____ Олена КОВТУН
(підпис)

« 16 » _____ грудня _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ
БОГДАНЮКУ ОЛЕКСАНДРУ СЕРГІЙОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ
ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ»

затверджена наказом ректора «13» грудня 2024 р. №2235 «С»
НУБіП України від

Термін подання завершеної роботи _____ 2025.11.30
(рік, місяць, число)
на кафедрі

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: Фінансова звітність підприємства; внутрішні положення, інструкції та регламенти, що стосуються управлінських і комунікаційних процесів; наукова, навчальна та методична література з менеджменту, організаційної поведінки та комунікацій; публікації у фахових журналах; результати власних досліджень і спостережень, отриманих у процесі проходження практики на підприємстві.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ
ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ.

2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СП НІБУЛОН».

3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «СП «НІБУЛОН» НА ЗАСАДАХ
ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ.

Дата видачі завдання «16» грудня 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної
роботи

_____ Олександр ФАЙЧУК
(підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ Олександр БОГДАНЮК
(підпис)

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3х розділів, висновків, списку використаних джерел з 63 найменувань. Робота містить 7 таблиць та 11 рисунків. Основний текст роботи викладено на 74 с.

Актуальність теми дослідження. Сучасні тенденції розвитку світової економіки визначають нові пріоритети у формуванні конкурентних стратегій підприємств. Європейський зелений курс (European Green Deal) виступає ключовою рамкою трансформації бізнесу, спрямованою на досягнення кліматичної нейтральності, зниження вуглецевого сліду та впровадження принципів сталого розвитку. Для українських підприємств, які інтегруються у міжнародні ринки та прагнуть зміцнити свої конкурентні позиції, адаптація до вимог ЄЗК стає не лише викликом, але й стратегічною можливістю.

Зростання екологічних стандартів, перехід до відновлюваних джерел енергії та інноваційні технології стають ключовими чинниками формування конкурентних переваг. У контексті євроінтеграційних процесів України підприємства мають переглядати свої стратегії управління конкурентоспроможністю відповідно до європейських норм і вимог. Водночас екологічна відповідальність, соціальна сталість та прозорість бізнес-процесів дедалі більше визначають позиції компаній на міжнародній арені.

Для України, як держави з потужним експортним потенціалом, особливо в аграрному секторі, управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств на засадах Європейського зеленого курсу є критично важливим для забезпечення економічної стійкості, інтеграції у глобальні ланцюги вартості та формування довгострокових конкурентних переваг. Саме тому дослідження цієї проблематики має високу наукову та практичну значущість. *Метою* магістерської роботи є обґрунтування напрямів вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень щодо виявлення і реалізації конкурентних переваг продукції вітчизняних аграрних підприємств на міжнародних ринках на засадах Європейського зеленого курсу.

Врахування екологічних стандартів, вимог щодо скорочення вуглецевого сліду та переходу до сталих моделей виробництва стає важливим чинником формування конкурентоспроможності української аграрної продукції.

Для досягнення поставленої мети потрібно виконати наступні завдання:

- з'ясувати сутність дефініції «міжнародна конкурентоспроможність продукції» з урахуванням екологічних та кліматичних вимог ЄЗК;
- розглянути особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю продукції підприємств у контексті євроінтеграції та екологічної трансформації;
- узагальнити та систематизувати методичні підходи до оцінки ступеня міжнародної конкурентоспроможності продукції з позицій відповідності принципам сталого розвитку;
- розглянути загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ СП «НІБУЛОН»;
- визначити міжнародну конкурентну позицію ТОВ СП «НІБУЛОН» з урахуванням екологічних вимог та можливостей, що відкриває ЄЗК;
- проаналізувати ефективність прийняття управлінських рішень щодо формування конкурентних переваг продукції ТОВ СП «НІБУЛОН» на міжнародних ринках, включаючи аспекти вуглецевого менеджменту та енергоефективності;
- здійснити прогноз цінової кон'юнктури ринку зерна і продуктів його переробки у ЄС з урахуванням екологічних регуляторних тенденцій;
- запропонувати та обґрунтувати напрями підвищення ефективності управлінських рішень щодо реалізації на ринку ЄС конкурентних переваг продукції ТОВ СП «НІБУЛОН» відповідно до вимог Європейського зеленого курсу.

Об'єктом дослідження є процес управління міжнародною конкурентоспроможністю аграрних підприємств України на міжнародних ринках.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств на засадах Європейського зеленого курсу.

Методи дослідження. У магістерській роботі були використані наступні загальнонаукові та спеціальні методи: теоретичне узагальнення при аналізі конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та можливих шляхів її підвищення; структурно-логічний метод для побудови структури роботи та логіки проведення дослідження; монографічний метод для уточнення дефініції "міжнародна конкурентоспроможність продукції"; методи порівняння, аналізу і синтезу для оцінки діяльності агропідприємств сільськогосподарської галузі; метод економічного аналізу для оцінки ефективності роботи та управлінських рішень досліджуваних підприємств; SWOT-аналіз, метод BCG, метод Б.Баласси для оцінки.

Наукова новизна одержаних результатів. Отримані результати дозволяють краще зрозуміти, як саме комунікація впливає на ефективність управління та прийняття рішень у компанії.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на VI Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 04 листопада 2025 р.). А також в науковій статті Faichuk O., Bohdaniuk O. Management of international competitiveness of the Ukrainian agricultural enterprises in terms of martial law (on the example of «NIBULON» LLC). Економіка та суспільство. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5376> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-118>

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ	11
1.1 Сутність дефініції «управління міжнародною конкурентоспроможністю» на мікрорівні	11
1.2 Європейський зелений курс та його вплив на міжнародну конкурентоспроможність підприємств.....	17
1.3 Методичні підходи до прийняття управлінських рішень щодо реалізації конкурентних переваг на міжнародних ринках	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СП НІБУЛОН».	28
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СП «НІБУЛОН»	28
2.2 Оцінка рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «СП «НІБУЛОН»	38
2.3 Аналіз критеріїв ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «СП «НІБУЛОН» на міжнародних ринках	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «СП «НІБУЛОН» НА ЗАСАДАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ	53
3.1 Прогноз впливу Європейського зеленого курсу на зовнішнє середовище ТОВ «СП «НІБУЛОН».....	53
3.2. Оптимізація процесу прийняття управлінських рішень щодо реалізації конкурентних переваг ТОВ «СП «НІБУЛОН» в умовах ЄЗК.....	62
3.3. Економічне обґрунтування управлінських рішень щодо реалізації конкурентних переваг ТОВ «СП «НІБУЛОН» на ринку ЄС	70
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні тенденції розвитку світової економіки визначають нові пріоритети у формуванні конкурентних стратегій підприємств. Європейський зелений курс (European Green Deal) виступає ключовою рамкою трансформації бізнесу, спрямованою на досягнення кліматичної нейтральності, зниження вуглецевого сліду та впровадження принципів сталого розвитку. Для українських підприємств, які інтегруються у міжнародні ринки та прагнуть зміцнити свої конкурентні позиції, адаптація до вимог ЄЗК стає не лише викликом, але й стратегічною можливістю.

Зростання екологічних стандартів, перехід до відновлюваних джерел енергії та інноваційні технології стають ключовими чинниками формування конкурентних переваг. У контексті євроінтеграційних процесів України підприємства мають переглядати свої стратегії управління конкурентоспроможністю відповідно до європейських норм і вимог. Водночас екологічна відповідальність, соціальна сталість та прозорість бізнес-процесів дедалі більше визначають позиції компаній на міжнародній арені.

Для України, як держави з потужним експортним потенціалом, особливо в аграрному секторі, управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств на засадах Європейського зеленого курсу є критично важливим для забезпечення економічної стійкості, інтеграції у глобальні ланцюги вартості та формування довгострокових конкурентних переваг. Саме тому дослідження цієї проблематики має високу наукову та практичну значущість.

Метою магістерської роботи є обґрунтування напрямів вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень щодо виявлення і реалізації конкурентних переваг продукції вітчизняних аграрних підприємств на міжнародних ринках на засадах Європейського зеленого курсу.

Врахування екологічних стандартів, вимог щодо скорочення вуглецевого сліду та переходу до сталих моделей виробництва стає важливим

чинником формування конкурентоспроможності української аграрної продукції.

Для досягнення поставленої мети потрібно виконати наступні завдання:

- з'ясувати сутність дефініції «міжнародна конкурентоспроможність продукції» з урахуванням екологічних та кліматичних вимог ЄЗК;

- розглянути особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю продукції підприємств у контексті євроінтеграції та екологічної трансформації;

- узагальнити та систематизувати методичні підходи до оцінки ступеня міжнародної конкурентоспроможності продукції з позицій відповідності принципам сталого розвитку;

- розглянути загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ СП «НІБУЛОН»;

- визначити міжнародну конкурентну позицію ТОВ СП «НІБУЛОН» з урахуванням екологічних вимог та можливостей, що відкриває ЄЗК;

- проаналізувати ефективність прийняття управлінських рішень щодо формування конкурентних переваг продукції ТОВ СП «НІБУЛОН» на міжнародних ринках, включаючи аспекти вуглецевого менеджменту та енергоефективності;

- здійснити прогноз цінової кон'юнктури ринку зерна і продуктів його переробки у ЄС з урахуванням екологічних регуляторних тенденцій;

- запропонувати та обґрунтувати напрями підвищення ефективності управлінських рішень щодо реалізації на ринку ЄС конкурентних переваг продукції ТОВ СП «НІБУЛОН» відповідно до вимог Європейського зеленого курсу.

Об'єктом дослідження є процес управління міжнародною конкурентоспроможністю аграрних підприємств України на міжнародних ринках.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і

прикладних аспектів управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств на засадах Європейського зеленого курсу..

Методи дослідження. У магістерській роботі були використані наступні загальнонаукові та спеціальні методи: *теоретичне узагальнення* при аналізі конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та можливих шляхів її підвищення; *структурно-логічний метод* для побудови структури роботи та логіки проведення дослідження; *монографічний метод* для уточнення дефініції "міжнародна конкурентоспроможність продукції"; *методи порівняння, аналізу і синтезу* для оцінки діяльності агропідприємств сільськогосподарської галузі; *метод економічного аналізу* для оцінки ефективності роботи та управлінських рішень досліджуваних підприємств; *SWOT-аналіз, метод BCG, метод Б. Баласси* для оцінки міжнародної конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств;

Інформаційна база дослідження. У межах дослідження було здійснено аналіз законодавчих та нормативних актів, що регламентують розвиток аграрного сектору та його інтеграцію до європейського ринку, зокрема у контексті реалізації положень Європейського зеленого курсу. Використано офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, статті у фахових періодичних виданнях, навчальні посібники та матеріали науково-практичних конференцій. Додатково проаналізовано звіти фінансово-господарської діяльності провідних аграрних підприємств України, серед яких ТОВ СП «НІБУЛОН» та ТОВ «КЕРНЕЛ», що формують експортний потенціал країни та адаптують свої стратегії до екологічних і конкурентних вимог ЄС

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ

1.1 Сутність дефініції «управління міжнародною конкурентоспроможністю» на мікрорівні

У контексті ХХІ століття трансформація ринкової економіки супроводжується суттєвим посиленням та еволюцією механізмів конкурентної взаємодії на глобальних товарних ринках. За таких умов учасники міжнародного підприємництва змушені активно шукати нові інструменти не лише для ефективного суперництва, але й для формування оптимальних передумов сталого економічного розвитку. Реалізація зазначеної мети можлива виключно за умови наявності стійких і стратегічно важливих конкурентних переваг.

Теоретичні засади концепції порівняльних переваг ґрунтуються на ідеях абсолютних та порівняльних переваг, що були сформульовані наприкінці ХVІІІ — на початку ХІХ століття у працях Адама Сміта та Девіда Рікардо. Представники класичної політичної економії обґрунтовували, що міжнародна торгівля базується на обміні товарами між державами, які здатні виробляти продукцію з мінімальними витратами або з найнижчими альтернативними витратами. У подальшому шведські економісти Елі Хекшер і Бертіль Олін розширили цю парадигму, довівши, що країни, як правило, експортують ті товари, виробництво яких передбачає ефективне використання надлишкових факторів, і, навпаки, імпортують продукцію, для виготовлення якої необхідні дефіцитні ресурси. Подальший розвиток економічної думки сприяв поглибленню концептуального аналізу проблеми конкурентних переваг у глобальному контексті.

Згідно з поглядами Кетрін А. Марітан та Маргарет Петераф, які є співавторками енциклопедичного видання з стратегічного менеджменту,

поняття конкурентної переваги трактується як рівень здатності компанії генерувати економічну цінність, що перевищує аналогічні показники її конкурентів у межах конкретного товарного ринку [1].

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених дослідженню процесів формування та реалізації конкурентних переваг, ключова роль у концептуалізації цього поняття належить Майклу Портеру. На його думку, конкурентна перевага репрезентує сукупність чинників, що визначають здатність підприємства досягати успіху або зазнавати невдачі в умовах ринкової конкуренції, а також ефективність використання наявних ресурсів [2].

У протилежність традиційному трактуванню, Ж.-Ж. Ламбен інтерпретує поняття порівняльних переваг як сукупність характеристик або властивостей товару, що здатні забезпечити підприємству перевагу на ринку. У межах своєї концепції дослідник виокремлює три основні групи чинників, які сприяють формуванню конкурентних переваг суб'єктів господарювання:

1. Поняття високої якості продукції передбачає здатність підприємства створювати товари, що мають підвищену споживчу цінність порівняно з аналогами на ринку. Досягнення такого рівня якості можливе завдяки впровадженню інноваційних рішень, модернізації виробничих процесів або оптимізації використання ресурсного потенціалу. Наявність подібної конкурентної переваги надає компанії можливість встановлювати вищу ціну на свою продукцію, що, своєю чергою, сприяє формуванню більшої ринкової вартості.

2. Ефективність виробничих процесів передбачає здатність підприємства забезпечувати нижчий рівень витрат порівняно з конкурентами, що досягається завдяки високим показникам продуктивності та раціональному використанню ресурсів. Такий підхід сприяє підвищенню прибутковості компанії та дає змогу формувати конкурентоспроможні ціни, що відповідають ринковим очікуванням споживачів.

3. Основні компетенції слід розглядати як сукупність виняткових навичок, знань, технологічних рішень або ресурсів, що забезпечують бізнес-структурі стратегічну перевагу в конкурентному середовищі. Завдяки цим компетенціям підприємство здатне формувати унікальну споживчу цінність та посідати чітко окреслену позицію на відповідному ринку.

Ключовим елементом у дослідженні конкурентних процесів виступає здатність підприємства, як самостійної виробничо-господарської одиниці, генерувати товар, що користується попитом на ринку завдяки ефективно реалізованим маркетинговим стратегіям.

Рівень конкурентоспроможності підприємства формується під впливом широкого спектра чинників, серед яких особливе значення мають якість продукції, методологічні підходи до її оцінювання, ефективність управлінських рішень, обсяги інвестицій, а також ступінь технологічного оновлення. Аналіз конкурентоспроможності суб'єктів господарювання становить один із провідних напрямів сучасної економічної науки. Водночас, у науковому дискурсі досі не вироблено єдиного універсального підходу до трактування цього поняття.

У науковій літературі поняття конкурентоспроможності підприємства трактується неоднозначно, що зумовлено різними підходами дослідників до його інтерпретації. Зокрема, В.М. Горбатов визначає конкурентоспроможність як здатність підприємства ефективно вести конкурентну боротьбу в межах доступних ринкових сегментів, орієнтуючись на обмежений обсяг споживчого попиту [3]. У науковій інтерпретації А.А. Левицької конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність реалізовувати наявні конкурентні переваги, що забезпечують ефективне вдосконалення діяльності порівняно з іншими суб'єктами господарювання на національному та міжнародному рівнях. Водночас, згідно з дослідженням А.Н. Тищенка, конкурентоспроможність підприємства визначається як потенціал досягнення синергетичного ефекту шляхом раціонального використання ресурсного забезпечення, особливо в контексті впровадження стратегій розвитку

конкурентних переваг [4]. У трактуванні Л.С. Шевченка конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність окремого суб'єкта господарювання ефективно протистояти конкурентам у процесі досягнення власних стратегічних цілей у межах конкурентного ринкового середовища [5]. В.Г. Шинкаренко розглядає конкурентоспроможність підприємства як динамічну характеристику, що відображає здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому відповідність рівню наявних конкурентних переваг.

У контексті сучасної глобалізації категорія «міжнародна конкурентоспроможність» набуває особливої значущості для суб'єктів господарювання, які орієнтуються не лише на збереження стабільних позицій на внутрішньому ринку, але й на активну інтеграцію у транснаціональні економічні процеси. На мікрорівні, тобто в межах окремого підприємства, управління міжнародною конкурентоспроможністю постає як складний, багатокомпонентний процес, що охоплює стратегічні, операційні, маркетингові, фінансові та інноваційні аспекти менеджменту. Основною метою такого управління є забезпечення здатності підприємства ефективно функціонувати на зовнішніх ринках, адаптуючись до динаміки глобального середовища, технологічних змін, нормативно-правових вимог і трансформації споживчих потреб.

У міжнародному вимірі поняття «конкурентоспроможність» трактується як здатність суб'єкта господарювання формувати, підтримувати та розвивати конкурентні переваги в умовах глобального ринкового середовища. Відповідно до визначення, запропонованого Касич А.О. та Асцатряном А.А. (2021), міжнародна конкурентоспроможність підприємства полягає у здатності забезпечувати стабільну присутність на зовнішніх ринках шляхом ефективної реалізації конкурентних переваг, дотримання міжнародних стандартів якості продукції, адаптивності бізнес-моделі та раціонального управління ресурсним потенціалом [1].

У науковому дискурсі поняття конкурентоспроможності підприємства характеризується концептуальною багатозначністю, що засвідчує його складну природу та залежність від методологічного контексту дослідження. Різні науковці пропонують власні інтерпретації сутності цього явища, акцентуючи увагу на окремих аспектах — від здатності підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища до ефективної реалізації стратегічних конкурентних переваг.

Узагальнення наукових підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства дозволяє розглядати її як багатовимірну характеристику, що охоплює здатність суб'єкта господарювання здійснювати результативну діяльність в умовах ринкової конкуренції, реалізовувати стратегічні переваги, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток. Ефективне управління цією характеристикою потребує комплексного підходу, який включає стратегічне планування, впровадження інновацій, раціональне використання ресурсного потенціалу та систематичний аналіз ринкових тенденцій.

На мікрорівні управління міжнародною конкурентоспроможністю передбачає:

- формування стратегічних цілей, орієнтованих на зовнішні ринки;
- адаптацію продукції та послуг до вимог міжнародних стандартів;
- впровадження інноваційних рішень;
- забезпечення фінансової стійкості;
- розвиток експортного потенціалу;
- управління ризиками, пов'язаними з міжнародною діяльністю.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю на мікрорівні слід розглядати як динамічний процес, що вимагає безперервного спостереження за змінами у зовнішньому середовищі, системного аналізу конкурентного оточення, комплексної оцінки внутрішнього ресурсного потенціалу підприємства та своєчасного коригування стратегічних орієнтирів.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю на мікрорівні включає низку взаємопов'язаних елементів:

1. Стратегічне управління — визначення місії, бачення, цілей підприємства у міжнародному контексті. Це включає аналіз ринків, вибір цільових країн, позиціонування бренду, формування конкурентної стратегії.

2. Маркетингове управління — адаптація маркетингової політики до культурних, регуляторних та споживчих особливостей міжнародних ринків. Важливими є дослідження ринку, сегментація, ціноутворення, просування та логістика.

3. Інноваційне управління — впровадження нових технологій, цифрових рішень, екологічних інновацій, що забезпечують унікальність продукції та підвищують її конкурентоспроможність.

4. Фінансове управління — забезпечення ефективного використання ресурсів, управління витратами, інвестиційна політика, валютні ризики, податкове планування.

5. Операційне управління — оптимізація виробничих процесів, управління якістю, логістика, постачання, сервісне обслуговування.

6. Управління персоналом — формування міжнародно орієнтованої команди, розвиток компетенцій, мотивація, адаптація до міжкультурного середовища.

Більш наглядний характер моделі управління міжнародною конкурентоспроможністю на мікрорівні можливо побачити на Рис 1.1.

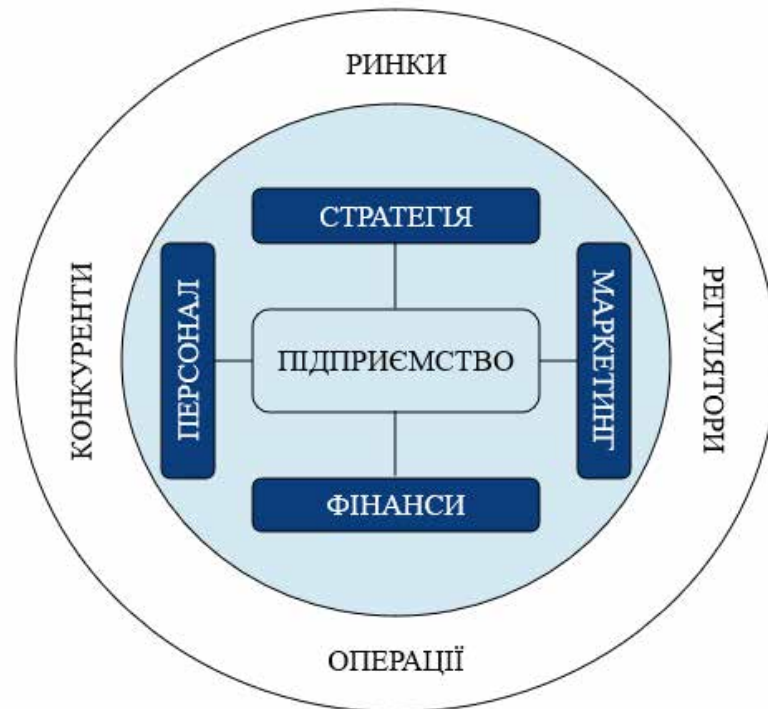


Рис. 1.1 Модель управління міжнародною конкурентоспроможністю на мікрорівні.

Джерело: створено автором

Центр — підприємство. Навколо — блоки: стратегія, маркетинг, інновації, фінанси, операції, персонал. Зовнішнє середовище — ринки, конкуренти, регулятори.

Сутність дефініції «управління міжнародною конкурентоспроможністю» на мікрорівні полягає у здатності підприємства стратегічно, інноваційно та операційно адаптуватися до вимог глобального ринку, забезпечуючи сталий розвиток, фінансову ефективність та відповідність міжнародним стандартам. Це багатовимірний процес, який вимагає інтеграції управлінських, технологічних, маркетингових та фінансових рішень, а також постійного моніторингу зовнішнього середовища.

1.2 Європейський зелений курс та його вплив на міжнародну конкурентоспроможність підприємств

Від самого початку Європейська Комісія демонструвала повну відданість трансформації Європейського Союзу у сталу, ресурсоефективну та

конкурентоспроможну економіку, що відповідає стратегічним орієнтирам Паризької кліматичної угоди. У цьому контексті Європейський зелений курс був сформований як стратегічний орієнтир для реалізації зазначених цілей, зокрема досягнення нульового рівня викидів парникових газів до 2050 року, що має забезпечити статус Європи як першого кліматично нейтрального континенту

Події соціального, економічного та геополітичного характеру, які відбулися протягом останніх років, підтвердили критичну важливість обраного напрямку. Перехід до чистих джерел енергії та інноваційних технологій дедалі більше виступає рушієм економічного розвитку. Зокрема, військова агресія Російської Федерації проти України актуалізувала потребу в зменшенні залежності від ненадійних зовнішніх постачальників та посиленні енергетичної самодостатності шляхом розвитку відновлюваної енергетики, підвищення енергоефективності та впровадження політик, передбачених Зеленим курсом

У 2021 році Європейський Союз ухвалив перший Європейський кліматичний закон, який закріпив прагнення досягти кліматичної нейтральності до 2050 року, а також встановив проміжну мету — скорочення викидів на 55 % до 2030 року порівняно з рівнем 1990 року. Відповідно до положень цього закону, у лютому 2024 року Європейська Комісія запропонувала додаткову ціль — зменшення викидів на 90 % до 2040 року, що підтверджує сталість обраного стратегічного курсу.

Європейський зелений курс не обмежується лише формулюванням стратегічних цілей — він також передбачає створення сприятливих умов для їх реалізації. У центрі цього процесу перебуває людина, що зумовлює необхідність забезпечення соціальної справедливості та рівності під час переходу до екологічно чистої енергетики. Особлива увага приділяється підтримці найбільш вразливих категорій населення, а також тих, хто зазнає найбільших втрат унаслідок кліматичних змін.

Зокрема, через Фонд справедливого переходу здійснюється підтримка працівників і регіонів у набутті нових компетенцій та інтеграції в зелену економіку. Аналогічно, Соціальний кліматичний фонд, частково фінансований за рахунок Системи торгівлі викидами ЄС, забезпечує державам-членам фінансові ресурси для підтримки соціально вразливих груп шляхом інвестування в енергоефективність, модернізацію будівельного фонду та впровадження екологічно чистих систем опалення.

Крім того, такі механізми, як Фонд солідарності ЄС та Механізм цивільного захисту ЄС, надають оперативну допомогу у випадках кліматичних катастроф, зокрема лісових пожеж, штормів і повеней, підтримуючи постраждалі сільськогосподарські громади.

Досягнення кліматичної нейтральності потребує трансформації енергетичної системи, яка має стати більш чистою, ефективною та незалежною від викопного палива. Для цього необхідно спрямувати фінансові потоки у відповідному напрямі та забезпечити доступ підприємств і громадян до інструментів фінансування, що сприятимуть реалізації екологічних інвестицій.

ЄС мобілізував значні обсяги приватного та державного капіталу для підтримки розвитку низьковуглецевих джерел енергії та підвищення енергоефективності будівель. За оцінками, 275 млрд євро з програм NextGenerationEU та REPowerEU буде спрямовано на екологічні інвестиції, а 118 млрд євро з фонду згуртування — на підтримку зеленого переходу до 2027 року.

Оновлена Система торгівлі викидами охоплює ширший спектр економічної діяльності, стимулюючи галузі до екологічної трансформації. Отримані доходи реінвестуються в інновації, кліматичні заходи та соціальну підтримку через Інноваційний фонд, Фонд модернізації та Соціальний кліматичний фонд.

ЄС також затвердив дев'ять масштабних проектів спільного європейського інтересу за участю 22 держав-членів, що охоплюють сфери

аккумуляторних технологій, мікроелектроніки, водневої енергетики та хмарних обчислень. Завдяки державній підтримці обсягом 35,3 млрд євро очікується залучення щонайменше 59,5 млрд євро додаткових приватних інвестицій.

Для забезпечення готовності економіки до екологічної трансформації та збереження конкурентоспроможності було прийнято Промисловий план «Зеленого курсу», який включає Закон про критично важливі сировинні матеріали та Закон про промисловість з нульовим рівнем викидів. Обидва акти, ухвалені у 2024 році, створюють стабільне регуляторне середовище та сприяють розширенню виробничих потужностей у сфері екологічних технологій.

ЄС активно підтримує розвиток інфраструктури та інновацій, необхідних для скорочення викидів, зокрема виробництво акумуляторів, розвиток водневої енергетики та розбудову мережі зарядних станцій для електромобілів з інтервалом у 60 км у межах транс'європейської транспортної мережі. Механізм коригування вуглецевих кордонів спрямований на запобігання витоку вуглецю, забезпечуючи скорочення викидів незалежно від географії їх утворення.

Нарешті, ця Комісія заклала основи для формування більш циркулярної та ресурсоефективної економіки, що є ключовим елементом сталого розвитку Європейського Союзу.[7]

1.3 Методичні підходи до прийняття управлінських рішень щодо реалізації конкурентних переваг на міжнародних ринках

У межах міжнародних економічних досліджень широко застосовуються низка аналітичних показників, серед яких варто виокремити індекс відносних порівняльних переваг (RCA), індекс відносної експортної конкурентоспроможності (RXA), індекс відносної імпоротної залежності (RMP), індекс відносних торговельних переваг (RTA) та модифікований показник RSCA. Для оцінювання порівняльних переваг, зокрема таких індексів як RMP, RXA та RTA, дослідники часто застосовують емпіричні

методи, що ґрунтуються на класичному підході, запропонованому В. Balassa [7, С. 431].

У разі адаптації зазначеної методики до макроекономічного рівня індекс відносних порівняльних переваг (RCA) дозволяє ідентифікувати ті галузі, в яких підприємство демонструє відносну перевагу у виробничій та експортній діяльності порівняно з іншими суб'єктами господарювання. Для розрахунку цього показника застосовується відповідна формула, що базується на співвідношенні частки експорту певного товару у загальному експорті країни до аналогічного показника на глобальному рівні (1.1):

$$RCA_{ij} = \frac{X_{ij} / \sum_n X_{nj}}{\sum_k X_{ik} / \sum_n \sum_k X_{nk}}, \quad (1.1)$$

де X - експорт, j - товар, i - підприємство, k - сукупність товарів, n - сукупність підприємств

Для здійснення більш глибокої та структурованої оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства доцільно застосовувати візуалізовані аналітичні інструменти, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз та матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ). Використання зазначених методик дозволяє комплексно дослідити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на позиціонування підприємства в конкурентному середовищі, а також формувати обґрунтовані стратегічні рішення.

Згідно з методологією SWOT-аналізу, на початковому етапі здійснюється ідентифікація внутрішніх чинників — сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх — можливостей і загроз, що формуються у його ринковому середовищі. Наступним кроком є встановлення логічних взаємозв'язків між цими елементами, що дозволяє сформувати стратегічні орієнтири розвитку підприємства з урахуванням його потенціалу та викликів зовнішнього середовища. (див табл.1.1)

У процесі формування стратегічних орієнтирів аграрне підприємство має враховувати результати SWOT-аналізу, що дозволяє системно оцінити внутрішні та зовнішні чинники впливу. Зокрема, доцільно проаналізувати:

Сильні сторони — наявність високоякісних земельних ресурсів, досвідченого персоналу, сучасної техніки або налагоджених логістичних каналів;

Слабкі сторони — обмеженість фінансових ресурсів, залежність від сезонності, низький рівень цифровізації чи нестабільність постачання;

Можливості — розширення експортного потенціалу, впровадження інноваційних агротехнологій, участь у державних програмах підтримки;

Загрози — коливання цін на сільськогосподарську продукцію, зміни кліматичних умов, геополітична нестабільність або посилення конкуренції

Таблиця 1.1

SWOT-аналіз

<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths) Сильні сторони підприємства репрезентують ті внутрішні характеристики, які забезпечують його перевагу над конкурентам.</p>	<p>СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses) Слабкі сторони підприємства репрезентують внутрішні обмеження або недоліки, що перешкоджають досягненню оптимального рівня ефективності та конкурентоспроможності</p>
<p>МОЖЛИВОСТІ (Opportunities) Можливості підприємства репрезентують сприятливі зовнішні чинники, що можуть бути використані для посилення його конкурентних позицій</p>	<p>ЗАГРОЗИ (Threats) Загрози підприємства репрезентують зовнішні чинники, які потенційно можуть негативно вплинути на його діяльність, стабільність або конкурентні позиції.</p>

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Застосування SWOT-аналізу відіграє ключову роль у процесі стратегічного планування аграрного підприємства, оскільки ця методика є ефективним, структурованим та доступним інструментом для діагностики управлінських і проблемних ситуацій. Вона дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал організації та зовнішні виклики, що формують її конкурентне середовище, забезпечуючи основу для обґрунтованого вибору стратегічних рішень.

Водночас, з метою поглиблення аналітичної деталізації та конкретизації дослідження, доцільно звернути увагу на методику Бостонської консалтингової групи (БКГ). Застосування матриці БКГ дозволяє класифікувати стратегічні бізнес-одиниці або напрями діяльності підприємства за критеріями темпів зростання ринку та відносної частки на ньому, що сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень щодо розподілу ресурсів, інвестування та вибору стратегій розвитку (рис. 1.2).

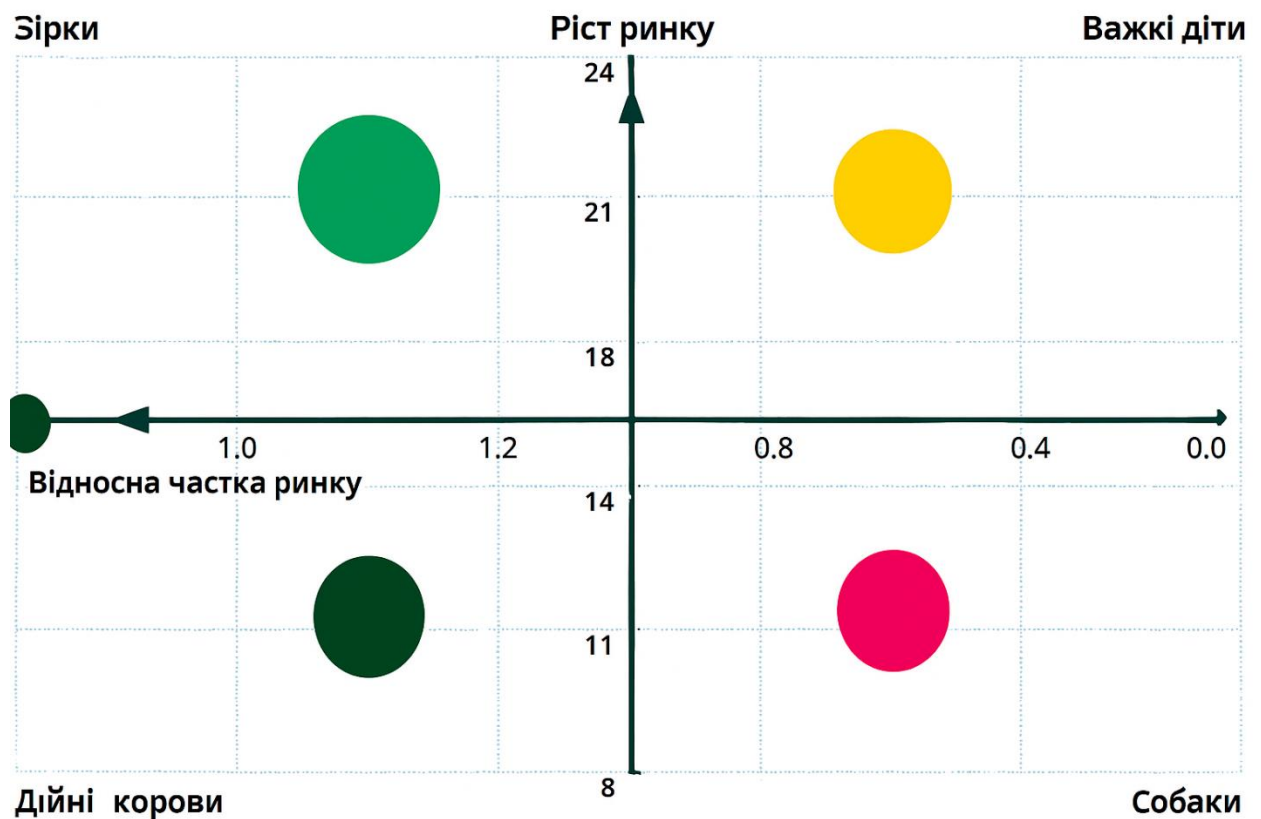


Рис 1.2. Матриця БКГ

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) є одним із фундаментальних інструментів портфельного аналізу, що заклали основу стратегічного управління бізнес-одиницями. Розроблена у 1960-х роках, вона ґрунтується на двох ключових критеріях: темпах зростання ринку та відносній частці підприємства на цьому ринку. Такий підхід дозволяє класифікувати напрями діяльності за рівнем їхньої привабливості та конкурентного

потенціалу, що, своєю чергою, сприяє оптимізації розподілу ресурсів і формуванню стратегій розвитку.

У межах матриці Бостонської консалтингової групи продукти або бізнес-одиниці, що характеризуються низькою часткою ринку та незначними темпами його зростання, класифікуються як «собаки» (англ. *Dogs*). Вони розміщуються у нижньому правому квадранті матриці та, як правило, не генерують суттєвих фінансових надходжень для компанії. Через обмежену ринкову активність і слабку перспективність такі одиниці можуть стати фінансовими пастками, утримуючи ресурси без відповідної віддачі. У зв'язку з цим «собаки» часто розглядаються як пріоритетні об'єкти для продажу, ліквідації або стратегічної трансформації [13].

Продукти або бізнес-одиниці, що функціонують на ринках із низькими темпами зростання, але водночас характеризуються високою часткою ринку, класифікуються в межах матриці Бостонської консалтингової групи як «дійні корови» (*Cash Cows*). Вони розміщуються у нижньому лівому квадранті матриці та, як правило, є стабільними джерелами прибутку для підприємства. Завдяки своїй ринковій домінантності на зрілих сегментах, такі продукти забезпечують значний грошовий потік, який може бути реінвестований у розвиток інших напрямів діяльності. Стратегічно доцільним є максимальне використання потенціалу «дійних корів» протягом усього життєвого циклу продукту [13].

Продукти, що класифікуються як «дійні корови», зазвичай генерують стабільний прибуток, який перевищує темпи зростання відповідного ринку. Завдяки передбачуваним моделям грошових потоків, їхня економічна цінність легко піддається кількісному оцінюванню. Стратегічно доцільним є максимальне використання фінансового потенціалу таких бізнес-одиниць протягом тривалого періоду, з метою реінвестування отриманих коштів у «зіркові» напрями — продукти з високими темпами зростання та значною ринковою часткою, що мають перспективу забезпечити майбутнє лідерство компанії [13].

Продукти або стратегічні бізнес-одиниці, що функціонують на швидкозростаючих ринках і водночас володіють значною ринковою часткою, класифікуються в межах матриці Бостонської консалтингової групи як «зірки» (*Stars*). Вони розміщуються у верхньому лівому квадранті матриці та характеризуються високим рівнем доходності, але водночас потребують значних фінансових ресурсів для підтримки лідерських позицій. За умови збереження конкурентної переваги та стабільного ринкового лідерства, такі продукти з часом трансформуються у «дійні корови», коли темпи зростання ринку сповільнюються, забезпечуючи стабільний грошовий потік для підприємства [13].

Продукти або бізнес-одиниці, що функціонують на ринках із високими темпами зростання, але мають низьку ринкову частку, класифікуються в межах матриці Бостонської консалтингової групи як «важкі діти» або «проблемні діти» (*Question Marks*). Вони розміщуються у верхньому правому квадранті матриці та, незважаючи на потенціал зростання, характеризуються високим рівнем споживання ресурсів підприємства. Через невизначеність щодо їхньої здатності досягти ринкового лідерства, такі продукти потребують системного та ретельного аналізу з метою прийняття стратегічного рішення — щодо подальшої підтримки, трансформації або виведення з портфеля [13].

Важливим методологічним підходом у дослідженні конкурентоспроможності підприємства є теорія конкурентних переваг, розроблена Майклом Портером. Вона ґрунтується на концепції стратегічного позиціонування організації у галузевому середовищі та передбачає формування стійких переваг через одну з трьох базових стратегій: лідерство за витратами, диференціацію або фокусування. Застосування цієї теорії дозволяє підприємству визначити оптимальний шлях досягнення конкурентної переваги, враховуючи специфіку ринку, ресурсний потенціал та поведінку конкурентів (рис. 1.3)

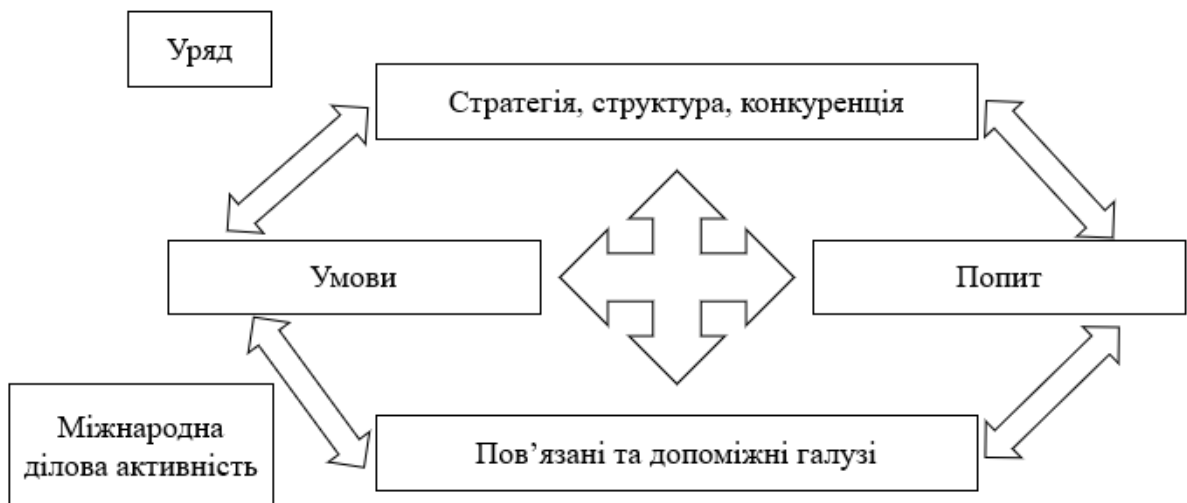


Рис 1.3 Модель «Ромб» Майкла Портера

Джерело: створено автором на основі [24]

Модель національного діаманта М. Портера репрезентує синергетичну систему взаємопов'язаних факторів, кожен з яких може бути проаналізований окремо, проте їхній розвиток має взаємозалежний характер. Ця концептуальна схема пояснює, як мікроекономічні параметри — зокрема умови факторів виробництва, структура попиту, наявність споріднених і підтримуючих галузей, а також стратегія, структура і конкуренція підприємств — впливають на формування конкурентних переваг країни або регіону. Взаємодія цих елементів створює основу для підвищення національної конкурентоспроможності в глобальному економічному середовищі.

У межах моделі національного діаманта М. Портера держава виконує роль каталізатора економічного розвитку, стимулюючи підприємства до підвищення рівня їхньої конкурентоспроможності та стратегічних амбіцій. Її функція полягає не у прямому втручанні, а у створенні сприятливих умов для ефективного функціонування бізнесу. Зокрема, уряд має сприяти формуванню спеціалізованих факторів виробництва, активізувати ранній попит на продукцію з високою доданою вартістю, а також підтримувати розвиток внутрішньої конкуренції через обмеження надмірного корпоративного

співробітництва та посилення антимонопольного регулювання. Такий підхід забезпечує динамічне оновлення галузевої структури та формування стійких національних конкурентних переваг.

Узагальнено, вищезазначені методи оцінки конкурентних переваг продукції на міжнародних ринках — зокрема SWOT-аналіз, матриця БКГ, модель національного діаманта Портера — слугують ефективними інструментами дослідження торговельно-економічних взаємозв'язків між підприємствами. Їх застосування дозволяє ідентифікувати стратегічні переваги, визначити галузеву або товарну спеціалізацію, а також оцінити рівень залежності від імпортних поставок. У комплексі ці методики формують аналітичне підґрунтя для прийняття обґрунтованих рішень у сфері торговельної політики, стратегічного планування та забезпечення сталого економічного розвитку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СП НІБУЛОН»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СП «НІБУЛОН»

Компанія «НІБУЛОН», заснована у 1991 році, посідає провідне місце в аграрному та судноплавному секторах України, виступаючи одним із найбільших національних експортерів зернових культур і вагомим виробником сільськогосподарської продукції.

Центральний офіс підприємства розташований у місті Миколаєві — стратегічному промисловому та експортному вузлі, який із кінця XIX століття відіграє ключову роль у забезпеченні світових ринків українським зерном, навіть у періоди воєнних конфліктів та глобальних економічних потрясінь.

Протягом останніх трьох десятиліть компанія «НІБУЛОН» здійснила інвестиції в українську економіку на суму понад 2,3 млрд доларів США, що стало вагомим внеском у розвиток національного аграрного сектору. Завдяки впровадженню інноваційних практик та масштабному фінансуванню інфраструктури транспортування зернових культур, підприємство суттєво сприяло модернізації логістичних процесів і зміцненню експортного потенціалу України з моменту здобуття незалежності у 1991 році. «НІБУЛОН» також входить до переліку найбільших платників податків країни та забезпечує робочими місцями понад 6000 працівників, що підкреслює його соціально-економічну значущість [14].

Наявність власних портових інфраструктурних потужностей у складі перевантажувального терміналу компанії «НІБУЛОН» актуалізувала низку системних проблем у транспортній сфері України, зокрема застарілість парку залізничних вагонів-зерновозів та їхній дефіцит у пікові періоди логістичного

навантаження після завершення жнив. У відповідь на ці виклики підприємство розглянуло стратегічну альтернативу — відродження судноплавства на внутрішніх водних артеріях країни як засобу оптимізації логістичних ланцюгів перевезення зернових культур і зниження навантаження на залізничну та автомобільну інфраструктуру. У подальші роки група «НІБУЛОН» активно розвивала власну логістичну екосистему, що включала мережу лінійних елеваторних комплексів, річкові перевантажувальні термінали та флот, сформований із несамохідних барж, буксирних суден, плавучих кранів і допоміжних одиниць, що забезпечували ефективне функціонування внутрішньої транспортної мережі.

У межах стратегічного розвитку компанія «НІБУЛОН» інвестувала понад 600 мільйонів доларів США у створення сучасного флоту, який налічує 82 одиниці — зокрема несамохідні баржі, буксири, плавкрани та допоміжні судна. Завдяки активній зовнішньоекономічній діяльності підприємство здійснює торговельні операції з 75 країнами світу, що підтверджує його високий рівень інтеграції в міжнародні аграрні ринки. Географічна присутність «НІБУЛОНу» охоплює 13 регіонів України, де функціонує 43 структурні підрозділи. Логістична інфраструктура компанії включає 12 річкових перевантажувальних терміналів і 14 лінійних елеваторних комплексів, серед яких — пов'язані юридичні особи: ТОВ «АК "Врадіївський"», ТОВ «Колосівський елеватор» та ТОВ «Старобільський елеватор». Крім того, підприємство успішно реалізувало міжнародну експансію, створивши два закордонні представництва — «NIBULON Trading B.V.» у Нідерландах та «NIBULON SA» у Швейцарії.

Логістичні можливості компанії «НІБУЛОН» охоплюють комплексну інфраструктуру, що забезпечує ефективне транспортування, зберігання та перевантаження сільськогосподарської продукції. До її складу входять:

- понад 110 модерних вантажних автомобілів;
- власний флот компанії «НІБУЛОН» налічує 83 судна, які були спроектовані, збудовані та експлуатуються на території України;

- у складі транспортної інфраструктури компанії «НІБУЛОН» функціонує 212 залізничних вагонів-зерновозів із підвищеною місткістю, що дозволяє оптимізувати обсяги перевезення сільськогосподарської продукції та зменшити логістичні витрати;

- логістична інфраструктура компанії «НІБУЛОН» включає 27 транспортних терміналів та зерносковищ, що забезпечують ефективне зберігання, перевантаження та обробку сільськогосподарської продукції.

Товариство з обмеженою відповідальністю СП «НІБУЛОН» є унікальним прикладом аграрного підприємства, що реалізує масштабний інвестиційний проєкт із відродження суднобудівної галузі у місті Миколаєві. Паралельно компанія активно розширює мережу перевантажувальних терміналів та розвиває судноплавство на внутрішніх водних шляхах України, що є стратегічно важливим для національної логістичної системи. Здійснювані заходи спрямовані на зниження технологічного навантаження на наземну транспортну інфраструктуру, оптимізацію державних витрат на ремонт автомобільних доріг, а також покращення екологічної ситуації шляхом переорієнтації вантажопотоків на більш сталий водний транспорт.

Завдяки впровадженню передових агротехнологій і використанню сучасного технічного обладнання, компанія «НІБУЛОН» забезпечує стабільне виконання повного циклу технологічних операцій з вирощування сільськогосподарської продукції на орендованих земельних ділянках. Крім того, підприємство надає професійні послуги іншим аграрним суб'єктам господарювання, зокрема в сфері обробітку ґрунту та збирання врожаю, що сприяє підвищенню ефективності агровиробництва на регіональному рівні.

П'ятирічний період, що передував початку повномасштабної війни 24 лютого 2022 року, став найуспішнішим етапом у історії компанії «НІБУЛОН». На той момент підприємство обробляло 75,6 тисяч гектарів сільськогосподарських угідь, демонструючи високий рівень виробничої ефективності. У 2021 році компанія експортувала 5,6 млн тон аграрної продукції до 34 країн світу, досягнувши рекордних фінансових показників та

суттєво скоротивши обсяг заборгованості. Географічна структура експорту засвідчує глобальну інтеграцію підприємства: 62,3% продукції було реалізовано на ринках Азії, 20,7% — до країн Африканського континенту, 15,9% — до європейських держав, і 1,0% — до Північної Америки.

Повномасштабне військове вторгнення Російської Федерації в Україну, розпочате 24 лютого 2022 року, спричинило суттєві порушення у функціонуванні бізнес-процесів компанії «НІБУЛОН». Воєнні дії призвели до блокування логістичних маршрутів, пошкодження інфраструктурних об'єктів, ускладнення експортних операцій та загального зниження виробничої активності. У таких умовах підприємство зіткнулося з необхідністю адаптації до нових реалій, перегляду стратегічних пріоритетів і пошуку альтернативних шляхів збереження операційної стійкості.

У період з березня по серпень 2022 року компанія «НІБУЛОН» зазнала критичного скорочення експортної діяльності — обсяги експорту знизилися на 88% порівняно з аналогічним показником 2021 року. Одним із ключових факторів цього спаду стало тимчасове захоплення близько 20% активів підприємства, розташованих у південних та східних регіонах України. До числа недоступних, хоча й фізично збережених, об'єктів належать елеваторні комплекси, річкові перевантажувальні термінали та виробничі підрозділи із значним земельним банком. Втрата контролю над цими ресурсами суттєво вплинула на логістичну та операційну спроможність компанії, ускладнивши реалізацію продукції на зовнішніх ринках [14].

Унаслідок масштабних перебоїв, спричинених воєнними діями, компанія «НІБУЛОН» була змушена переорієнтувати логістичні маршрути експорту зернових культур, що супроводжувалося суттєвим зростанням витрат на транспортування в розрахунку на одну тону продукції. Така зміна логістичної конфігурації призвела до зниження прибутковості як самої компанії, так і залучених агровиробників, а також спричинила підвищення кінцевих цін для споживачів на зовнішніх ринках. Застосування альтернативних маршрутів нерідко супроводжувалося тривалими затримками

в експорті вантажів, що негативно позначалося на стабільності поставок та репутації українського аграрного сектора.

Війна суттєво вплинула на кадровий потенціал компанії «НІБУЛОН»: близько 40% працівників втратили можливість виконувати свої професійні обов'язки через участь у бойових діях, вимушене переміщення або перебування на тимчасово окупованих територіях. З метою мінімізації експортних збоїв підприємство завершило першу чергу будівництва нового річкового терміналу в місті Ізмаїл Одеської області. Цей об'єкт набуває стратегічного значення для аграрного сектора України, оскільки відкриває додаткові можливості для експорту продукції поза межами дії зернової угоди. Важливість терміналу була підкреслена Міністром інфраструктури України під час Конференції з відновлення України, що відбулася в Лугано у липні 2022 року. Європейський Союз також акцентував увагу на необхідності розвитку альтернативних логістичних маршрутів між Україною та ринками ЄС до моменту повного відновлення доступу до чорноморських портів.

У контексті воєнних викликів компанія «НІБУЛОН» визначила пріоритетом збереження робочих місць і стабільного рівня заробітної плати для своїх працівників. Реалізація проекту будівництва нового річкового терміналу та перенаправлення експортних потоків із південних регіонів України сприяли створенню нових робочих місць у більш безпечних територіях, що дозволило частково компенсувати втрати кадрового потенціалу. Незважаючи на складну макроекономічну ситуацію, компанія демонструє стабільність грошового потоку, що забезпечує її операційну життєздатність та підтримку соціально-економічної функції в регіонах присутності.

З метою адаптації до нових викликів, спричинених війною, та формування стратегії сталого розвитку на наступний етап, компанія «НІБУЛОН» залучила міжнародну консультативну раду. Її діяльність спрямована на підтримку стратегічного планування, антикризового управління та посилення корпоративної стійкості. Крім того, до процесу

трансформації управлінських процедур були залучені провідні міжнародні консалтингові компанії — Deloitte та Lazard, які сприяють впровадженню передових світових практик корпоративного управління, фінансового планування та стратегічного розвитку.

Починаючи з 2008 року, компанія «НІБУЛОН» бере участь у реалізації Всесвітньої продовольчої програми ООН (WFP), виступаючи єдиним представником аграрного бізнесу України, що виконує цю гуманітарну місію. Підприємство здійснює прямі поставки зерна та пшениці до країн, які стикаються з гострою продовольчою нестачею, зокрема до Бангладеш, Ефіопії, Кенії, Мавританії, Пакистану та Ємену. Така діяльність засвідчує не лише експортний потенціал компанії, а й її соціальну відповідальність у глобальному контексті боротьби з голодом [14].

Експорт зернових культур із України становить один із ключових напрямів діяльності компанії «НІБУЛОН». Підприємство активно співпрацює з міжнародними контрагентами, забезпечуючи постачання високоякісної сільськогосподарської продукції на глобальні ринки. Компанія реалізує повний виробничо-логістичний цикл, що охоплює збір урожаю, сушіння, очищення, калібрування та фасування зерна, а також його транспортування до кінцевих споживачів. Такий інтегрований підхід дозволяє «НІБУЛОНу» гарантувати стабільність поставок, відповідність міжнародним стандартам якості та високу ефективність експортних операцій.

Компанія «НІБУЛОН» активно інтегрує новітні технологічні рішення у виробничі процеси, що сприяє підвищенню ефективності та екологічної сталості аграрного бізнесу. Зокрема, підприємство володіє сучасними заводами з переробки насіння, оснащеними високотехнологічним обладнанням, яке відповідає міжнародним стандартам. Завдяки цьому «НІБУЛОН» забезпечує виробництво високоякісних рослинних олій та біопалива, що не лише розширює спектр продукції, але й сприяє розвитку альтернативної енергетики в аграрному секторі України.

Компанія «НІБУЛОН» не обмежується виключно виробничою діяльністю, а системно інвестує в розвиток інфраструктури в регіонах своєї присутності. Зокрема, підприємство здійснює будівництво та модернізацію судноплавних шляхів, пристаней і портових об'єктів, що забезпечує ефективне транспортування сільськогосподарської продукції внутрішніми водними артеріями. Паралельно «НІБУЛОН» реалізує соціально орієнтовані проекти, спрямовані на розвиток сільських територій, покращення умов життя населення та стимулювання економічної активності місцевих громад. Такий підхід свідчить про високий рівень корпоративної відповідальності та стратегічну орієнтацію на сталий розвиток.

Компанія «НІБУЛОН» послідовно дотримується високих стандартів якості та екологічної безпеки на всіх етапах своєї виробничо-логістичної діяльності. Підприємство впроваджує сучасні агротехнології, що забезпечують раціональне використання природних ресурсів, зменшення антропогенного навантаження на довкілля та підвищення продуктивності сільськогосподарських культур. Крім того, «НІБУЛОН» активно реалізує принципи корпоративної соціальної відповідальності, підтримуючи розвиток місцевих громад, інвестуючи в соціальні проекти та сприяючи покращенню якості життя в регіонах своєї присутності.

Завдяки висококваліфікованій команді фахівців, впровадженню сучасних технологічних рішень та чіткому стратегічному баченню, ТОВ СП «НІБУЛОН» утвердився як один із провідних учасників українського ринку сільськогосподарської продукції. Компанія послідовно орієнтується на досягнення цілей сталого розвитку, забезпечуючи стабільність у сфері агробізнесу та сприяючи економічному зростанню, продовольчій безпеці й загальному процвітанню України [18].

З фінансово-економічної точки зору, узагальнений опис діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» дозволяє виокремити низку ключових характеристик, що свідчать про високий рівень його фінансової спроможності. По-перше, підприємство демонструє ознаки сталості та довготривалого функціонування,

що формує позитивну репутацію на внутрішньому та зовнішньому ринках. Наявність сформованого кола партнерських суб'єктів, з якими встановлено тісну співпрацю, сприяє спрощенню фінансових операцій, зменшенню транзакційних витрат і підвищенню довіри з боку інвесторів та контрагентів. По-друге, володіння розгалуженою портовою, логістичною та аграрною інфраструктурою забезпечує підприємству можливість ефективного здійснення оборотної діяльності, що є критично важливим для підтримання ліквідності та фінансової стабільності. Така інфраструктурна автономія значно знижує залежність компанії від зовнішніх ринкових чинників і мінімізує вплив третіх сторін на операційну діяльність, що, у свою чергу, підвищує рівень фінансової незалежності та стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища.

Важливою складовою фінансової стійкості ТОВ СП «НІБУЛОН» є диверсифікований характер його господарської діяльності. Компанія поєднує агровиробництво, логістичні операції, суднобудування, експортні поставки та інфраструктурні проекти, що дозволяє зменшити залежність від окремих сегментів ринку. Така багатовекторність знижує фінансові ризики, пов'язані з коливанням цін, сезонністю або геополітичними чинниками, а також мінімізує загрози, що виникають у разі концентрації активів у вузькому секторі. Завдяки цьому «НІБУЛОН» зберігає гнучкість у прийнятті управлінських рішень і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що є критично важливим у сучасних умовах високої турбулентності.

Одним із важливих чинників, що позитивно характеризує фінансовий потенціал ТОВ СП «НІБУЛОН», є високий рівень інноваційності та оновлюваності виробничих потужностей. Компанія системно впроваджує новітні технологічні рішення у всі аспекти своєї діяльності — від агровиробництва до логістики та переробки. Постійна модернізація основних фондів, включаючи технічне оснащення, інфраструктурні об'єкти та управлінські процеси, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Такий підхід

забезпечує гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища, що є критично важливим у періоди економічної нестабільності або кризових явищ, дозволяючи компанії зберігати операційну стійкість і фінансову життєздатність.

Наступний крок в рамках загальної характеристики підприємства — це ознайомлення з юридичними аспектами функціонування компанії. ТОВ СП «НІБУЛОН» зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю, що передбачає обмеження відповідальності учасників у межах їхніх внесків. Діяльність компанії регулюється чинним законодавством України, включаючи Господарський кодекс та профільні нормативно-правові акти, що охоплюють аграрну, експортну та логістичну сферу.

По-перше, ТОВ СП «НІБУЛОН» за організаційно-правовою формою є товариством з обмеженою відповідальністю. Такий формат господарювання, хоча і забезпечує гнучкість управління та обмеження відповідальності учасників, має певні обмеження з точки зору фінансового потенціалу. Зокрема, процес залучення додаткового капіталу ускладнюється через обмеженість механізмів розширення складу власників, що відрізняє ТОВ від акціонерних товариств, які мають ширші можливості емісії цінних паперів та залучення інвесторів.

Ще одним суттєвим недоліком організаційно-правової форми товариства з обмеженою відповідальністю є обмеженість відповідальності керівного складу. Це може негативно впливати на кредитоспроможність підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності, коли фінансові установи виявляють додаткову обережність щодо ризиків неповернення коштів. Відсутність персональної відповідальності керівництва у межах зобов'язань компанії знижує рівень довіри з боку потенційних кредиторів.

За статутом ТОВ СП «НІБУЛОН», єдиним власником підприємства є Вадатурський Андрій Олексійович, якому належить 100% частки у статутному капіталі. Важливою особливістю є порівняно низький розмір статутного фонду — 700 тисяч гривень, що було встановлено після його збільшення у

2023 році. До цього моменту статутний капітал становив лише 18,5 тисяч гривень, що є незначною сумою для компанії з масштабною інфраструктурою та високим рівнем фінансового обігу [17].

Оскільки експортна логістика зазнала суттєвих ускладнень унаслідок воєнних дій, значна частина поставок продукції ТОВ СП «НІБУЛОН» до країн, що розвиваються була зірвана. Перебої в роботі портів, обмеження доступу до традиційних транспортних маршрутів та загальна нестабільність логістичного середовища призвели до порушення експортних контрактів і затримки в постачанні зернових, що негативно позначилося як на фінансових показниках компанії, так і на її міжнародній репутації як надійного постачальника.

Станом на сьогодні понад 345 мільйонів людей у світі стикаються з проблемою голоду, що є одним із найгостріших викликів глобальної продовольчої безпеки. На цьому тлі війна Росії проти України суттєво обмежила доступ країн, що розвиваються, до українського зерна — одного з ключових джерел продовольства на міжнародному ринку. Україна, зокрема через діяльність таких компаній, як ТОВ СП «НІБУЛОН», традиційно відігравала важливу роль у забезпеченні зерновими культурами держав Африки, Азії та Близького Сходу. Перебої в експорті, блокування портів та руйнування логістичної інфраструктури призвели до порушення ланцюгів постачання, що загострило гуманітарну ситуацію в найбільш вразливих регіонах світу.

Компанія оперативно адаптується до нових операційних умов, спричинених війною, прагнучи зберегти свою ключову позицію в аграрному секторі України та зробити внесок у національний економічний розвиток і глобальну продовольчу безпеку. Керівництво вживає заходів для підтримання безперервності діяльності, збереження трудового потенціалу та підготовки до наступного сільськогосподарського сезону. Поряд із вирішенням актуальних викликів, «НІБУЛОН» орієнтується на перспективи майбутнього, розглядаючи нові можливості для зростання. У керівництві компанії

переважає переконання, що саме приватні підприємства, зокрема «НІБУЛОН», відіграватимуть ключову роль у процесах післявоєнного відновлення та економічної реконструкції України.

ТОВ СП «НІБУЛОН» зареєстроване та здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України. Органи управління компанії включають загальні збори учасників, які є вищим органом управління, а також раду директорів, що відповідає за стратегічне керівництво та контроль за поточною операційною діяльністю підприємства.



Рис. 2.1 Структура управління компанії ТОВ СП «НІБУЛОН»

Джерело: створено автором на основі ТОВ СП «НІБУЛОН» [25]

2.2 Оцінка рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «СП «НІБУЛОН»

У межах комплексної характеристики підприємства дослідження зовнішнього конкурентного середовища є ключовим етапом, що дозволяє оцінити позицію компанії на ринку та визначити стратегічні орієнтири її розвитку. Такий аналіз охоплює: ідентифікацію та характеристику основних конкурентів у відповідному сегменті; виявлення підприємства-лідера за обсягами виробництва, часткою ринку або інноваційною активністю; оцінку

поточної ринкової кон'юнктури, включаючи цінову динаміку, попит і пропозицію; визначення місткості ринку як потенціалу для розширення діяльності; прогнозування перспектив розвитку галузі з урахуванням макроекономічних, політичних та екологічних чинників

Аналіз зовнішнього середовища передбачає ретельне дослідження процесів, що відбуваються у відповідному ринковому та інституційному контексті, а також встановлення взаємозв'язків між ключовими факторами впливу. У цьому контексті важливо здійснити комплексну оцінку сильних і слабких сторін підприємства, а також ідентифікувати зовнішні можливості та загрози, що формуються під впливом політичних, економічних, соціальних, технологічних та екологічних чинників. Такий підхід дозволяє сформуванню обґрунтовану стратегічну позицію компанії та адаптувати її діяльність до змін у конкурентному середовищі.

Щоб більш детально оцінити ситуацію на внутрішньому ринку, необхідно здійснити аналіз ринкових умов України. Такий аналіз передбачає вивчення структури аграрного виробництва, динаміки попиту і пропозиції, рівня цін, логістичних можливостей, державного регулювання та інвестиційного клімату. Це дозволяє сформуванню об'єктивне уявлення про місткість ринку, його поточну кон'юнктуру та перспективи розвитку в умовах воєнної нестабільності.

Конфлікт, розв'язаний Росією проти України, справив глибокий негативний вплив на національну економіку, зокрема на аграрний сектор. Порушення ланцюгів постачання, знищення виробничих потужностей та обмеження доступу до логістичної інфраструктури спричинили серйозні труднощі для населення, економічної стабільності та екологічного балансу країни. Попри ці виклики, Україна зберігає стратегічну мету — відновити конкурентоспроможність аграрного виробництва та забезпечити його стійкість у довгостроковій перспективі. Варто наголосити, що сільське господарство традиційно є однією з ключових експортних галузей України, відіграючи важливу роль у формуванні валютних надходжень та підтриманні

глобальної продовольчої безпеки. Згідно даних за 2021 рік [13], аграрний експорт України досяг 27,8 млрд доларів США, що становило близько 41% від загального обсягу експортованих товарів. Такий показник підтверджує стратегічну роль аграрного сектору в національній економіці та його вагоме значення у глобальних продовольчих ланцюгах. Водночас підтримка стабільного рівня виробництва та забезпечення безпечних логістичних маршрутів для постачання сільськогосподарської продукції залишаються актуальними викликами як для України, так і для міжнародної спільноти. Україна традиційно відіграє ключову роль у постачанні зернових та олійних культур — зокрема пшениці, кукурудзи, соняшnikової олії — на світовий ринок, забезпечуючи продовольчу безпеку багатьох країн, особливо тих, що розвиваються.

У 2021 році Україна підтвердила свій статус одного з провідних аграрних експортерів світу. Зокрема, країна забезпечила понад 46% від загального світового обсягу експорту соняшнику та соняшnikової олії, а також понад 45% соняшnikового шроту. Крім того, Україна посіла третє місце у світі за обсягами експорту ріпаку, ячменю (13% світового експорту) та кукурудзи (також 13% світового експорту). Такі показники свідчать про високий рівень спеціалізації аграрного сектору та його стратегічне значення для глобального продовольчого ринку).

У 2022 році аграрний сектор України зазнав суттєвих втрат: прямі втрати оцінено у 6,6 млрд доларів США, а непрямі — понад 34 млрд доларів, згідно з оцінками Київської школи економіки (KSE) [17]. Станом на 24 квітня 2023 року загальні втрати аграрного сектору України внаслідок війни оцінюються у 40,2 млрд доларів США. З них: Прямі втрати становлять *8,7 млрд доларів* — це знищення техніки, інфраструктури, посівів, складів, тваринницьких комплексів та інших матеріальних активів. Непрямі втрати оцінюються у *31,5 млрд доларів* — включають скорочення виробництва, втрати врожаю, порушення логістики, зростання витрат на ресурси, недоотримані доходи та зниження інвестиційної активності.

Застосування SWOT-аналізу дозволило ідентифікувати ключові елементи конкурентного середовища ТОВ СП «НІБУЛОН», що формують стратегічну позицію підприємства на аграрному ринку. Такий підхід забезпечує системну оцінку внутрішнього потенціалу компанії та зовнішніх детермінант її розвитку, дозволяючи виявити структурні переваги, управлінські обмеження, перспективні напрями зростання та ризики, що потребують адаптивного реагування (Таблиця 2.1).

SWOT-аналіз діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» дозволив виявити структурні переваги та внутрішні обмеження, а також окреслити зовнішні можливості й загрози, що формують конкурентне середовище підприємства. На основі отриманих результатів сформовано рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності компанії шляхом цільової оптимізації кожного з компонентів аналізу. Зокрема, одним із критичних викликів для українських підприємств, включаючи «НІБУЛОН», залишається висока плинність кадрів та їхній відтік за межі країни, що послаблює кадровий потенціал і ускладнює стабільне функціонування виробничих процесів.

Функціональна спроможність власного флоту дозволяє ТОВ СП «НІБУЛОН» ефективно розширювати географію своєї діяльності, охоплюючи не лише внутрішній ринок, а й міжнародні напрями, зокрема напрямом Україна–Єгипет. Така логістична автономність сприяє мінімізації ризиків, пов'язаних із зовнішніми обмеженнями, та забезпечує стабільність експортних поставок. Водночас загроза відтоку кваліфікованих кадрів зменшується завдяки впровадженню обґрунтованої корпоративної політики, орієнтованої на збереження людського капіталу, а також конкурентному рівню оплати праці. Системне фінансування інвестиційних проєктів компанії підтримується завдяки позитивній кредитній історії, що формує довіру з боку фінансових установ і сприяє залученню додаткових ресурсів для розвитку.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз компанії ТОВ СП «НІБУЛОН»

<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strenghts)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Наявність значного земельного фонду, що забезпечує масштабність аграрного виробництва; 2) Стійкий внутрішній та зовнішній попит на продукцію сільськогосподарського походження; 3) Налагоджені та стабільні канали реалізації продукції на внутрішньому й міжнародному ринках; 4) Високий рівень управлінської компетентності та професійності кадрового складу; 5) Природно-кліматичні умови, що сприяють ефективному веденню сільського господарства; 6) Активна взаємодія з міжнародними інституціями та стратегічними партнерами, що розширює інвестиційні та технологічні можливості. 	<p>СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Активізація інфляційних процесів, що знижують купівельну спроможність і підвищують виробничі витрати; 2) Трансформація споживчих преференцій, що вимагає адаптації продуктового портфеля; 3) Наявність внутрішніх виробничих дисбалансів, які ускладнюють стабільне функціонування підприємства; 4) Висока собівартість виробництва, що обмежує цінову конкурентоспроможність; 5) Посилення конкурентного тиску з боку національних та міжнародних аграрних компаній; 6) Втрата доступу до стратегічного логістичного вузла — порту Миколаїв, що обмежує експортні можливості; 7) Часткова недоступність земельного фонду (25,5 тис. га) через окупацію та мінування, що знижує виробничий потенціал.
<p>МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Підвищення якості продукції шляхом модернізації технічного парку та впровадження інноваційних технологій; 2) Орієнтація на виробництво екологічно чистої та високорентабельної аграрної продукції, що відповідає сучасним ринковим трендам; 3) Активізація інвестиційної діяльності через зміцнення фінансової репутації та розширення партнерських зв'язків; 4) Розбудова дистрибуційної мережі з акцентом на вихід на нові зовнішні ринки збуту; 5) Використання переваг євроінтеграційних процесів, зокрема гармонізації стандартів та доступу до спільного ринку ЄС; 6) Поліпшення виробничої інфраструктури, включаючи оновлення логістичних маршрутів, модернізацію складських потужностей та розвиток транспортної доступності. 	<p>ЗАГРОЗИ (Threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Активне впровадження іноземними конкурентами сучасних технологій, що посилює технічну асиметрію; 2) Зниження врожайності та якості продукції внаслідок обмеженого доступу до ресурсів і деградації ґрунтів; 3) Тривала соціально-політична нестабільність, що ускладнює стратегічне планування та інвестиційну активність; 4) Надмірне фіскальне навантаження, яке знижує фінансову гнучкість підприємства; 5) Ускладнення умов кредитування, зокрема підвищення процентних ставок і жорсткіші вимоги до позичальників; 6) Функціонування в умовах воєнного стану, що обмежує мобільність, доступ до інфраструктури та кадрові ресурси; 7) Обмеження експорту зернових продукцій з боку Польщі, що створює бар'єри для реалізації продукції на традиційних ринках.

Джерело: розроблено автором

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності ТОВ СП «НІБУЛОН» доцільно оцінити загальні данні, а також динаміку ТОВ СП «НІБУЛОН».

Для початку доцільно звернутися до рис. 2.2, на якому представлено детальний графік динаміки експорту ТОВ СП «НІБУЛОН» у період з 01.01.2008 по 11.04.2024. Візуалізація дозволяє простежити еволюцію зовнішньоекономічної діяльності підприємства, виокремити етапи стабільного зростання, періоди спаду та відновлення.

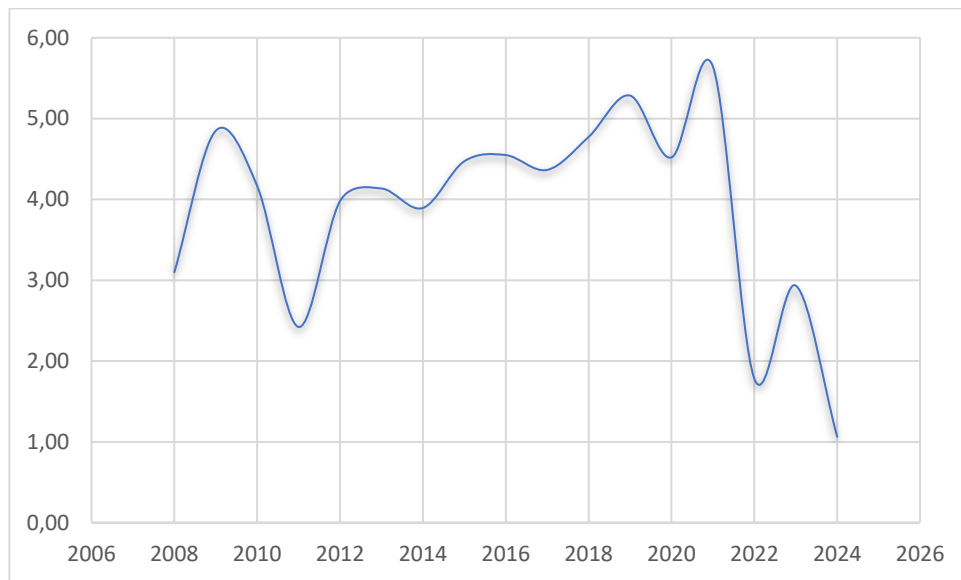


Рис 2.2 Динаміка експорту ТОВ СП "НІБУЛОН" в період з 01.01.2008 по 11.04.2024 млн т

Джерело: Створено автором на основі звітності ТОВ СП «НІБУЛОН»

Починаючи з 2008 року можна простежити повномасштабну динаміку експорту аграрної продукції ТОВ СП «НІБУЛОН», що відображає як етапи зростання, так і періоди спаду. У 2009–2010 рр. після досягнення першого пікового значення на рівні 4,85 млн т відбулося поступове зниження, яке у 2011 році сягнуло мінімальної позначки — 2,42 млн т. Водночас із 2012 року намітилася стійка тенденція до зростання, кульмінацією якої став 2019 рік із другим за величиною максимумом — 5,64 млн т експортованої продукції.

Глобальні виклики 2020 року, пов'язані з пандемією COVID-19, спричинили загальний спад виробництва та економічної активності у світі, що безпосередньо позначилося й на експортних показниках компанії. Додатковим ударом стали обмеження у сфері перевезень та організації праці, які у 2022 році зумовили скорочення обсягів експорту до 4,52 млн т. Таким чином, динаміка експорту «НІБУЛОНу» відображає не лише внутрішні виробничі можливості підприємства, а й чутливість до глобальних економічних та політичних факторів.

У 2021 році ТОВ СП «НІБУЛОН» продемонструвало високий рівень адаптивності та професійного управління, що дало змогу суттєво наростити обсяги виробництва та підвищити пропускну спроможність морських портів. Це забезпечило рекордний показник експорту — 5,64 млн т аграрної продукції за рік, що стало підтвердженням ефективності корпоративної стратегії та конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку.

Втім, початок повномасштабної війни проти України спричинив значні втрати у людському, матеріальному та земельному ресурсах. Близько 68% виробничих потужностей компанії залишилися недозавантаженими, 662 працівники були мобілізовані до лав Збройних Сил України, а флот опинився заблокованим у порту Миколаєва. Додатковим ударом стало припинення річкового судноплавства та втрата контролю над 25,5 тис. га земель, що опинилися під окупацією або були заміновані. У результаті цих факторів у 2022 році обсяги експорту скоротилися до 1,78 млн т, що стало одним із найнижчих показників за останні роки.

Попри надзвичайно складні умови, вже у 2023 році підприємство продемонструвало ознаки відновлення, майже вдвічі збільшивши обсяг експорту до 2,93 млн т. Це свідчить про здатність «НІБУЛОНу» до швидкої адаптації, мобілізації внутрішніх резервів та збереження стратегічної ролі у забезпеченні продовольчої безпеки як України, так і міжнародних партнерів [14].

Для наочності конкурентоспроможності ТОВ СП «НІБУЛОН» потрібно проаналізувати структуру експорту досліджуваного підприємства (рис.2.3)

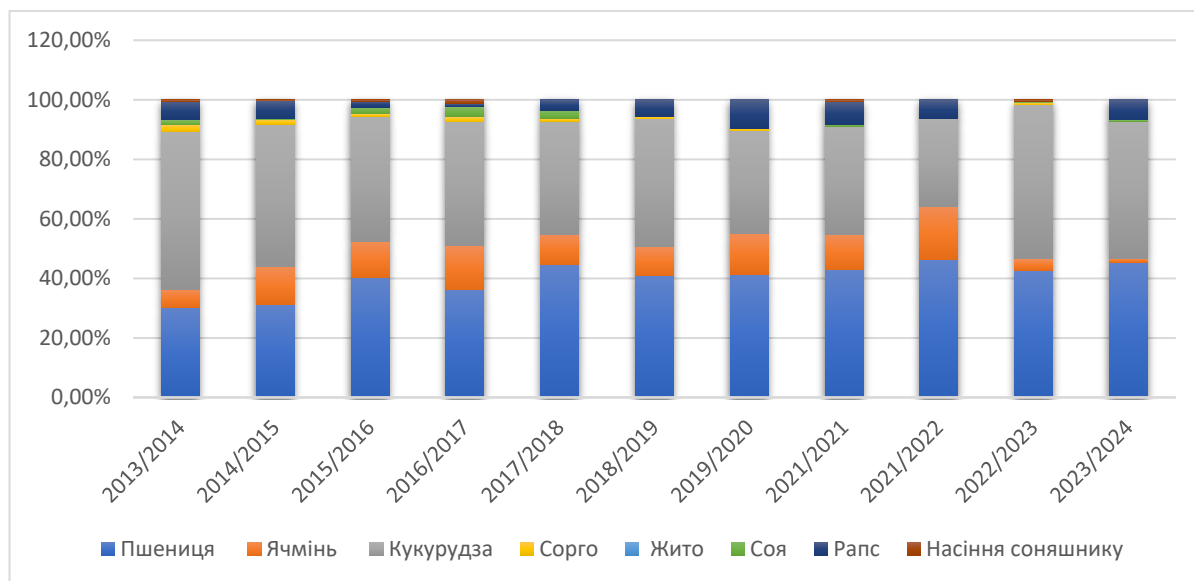


Рис 2.3 Структура експорту компанії «НІБУЛОН» в період з 2013/2014 по 2023/2024 рр, %

Джерело: Створено автором на основі звітності

Водночас, у контексті глобальних З аналізу структури експорту ТОВ СП «НІБУЛОН» можна зробити висновок, що провідними культурами у виробничо-експортному портфелі залишаються пшениця та кукурудза, які формують основу конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. У період з 2014/2015 по 2020/2021 маркетингові роки стабільно зберігалася висока частка ячменю, що свідчить про диверсифікацію експортних потоків та орієнтацію на різні сегменти міжнародного екологічних трендів та зростання попиту на біодизель, особливого значення набуває вирощування ріпаку. Ця культура зберігала відносно стабільний відсоток у структурі експорту, зокрема у 2018/2019 маркетинговому році, що підтверджує стратегічну орієнтацію компанії на перспективні напрями аграрного виробництва.

Таким чином, структура експорту «НІБУЛОНу» демонструє як традиційну орієнтацію на зернові культури, так і поступове врахування

світових тенденцій, пов'язаних із розвитком відновлюваної енергетики та екологічних стандартів

ТОВ СП «НІБУЛОН» підтверджує свою професійність та стратегічну стабільність, що наочно відображено на рис. 2.4. Упродовж усього періоду з 2013/2014 до 2021/2022 маркетингових років обсяги експорту ключових культур — пшениці та кукурудзи — залишалися відносно сталими, без різких коливань. Така динаміка свідчить про ефективність виробничо-логістичної моделі компанії, її здатність підтримувати стабільні поставки навіть за умов змін зовнішнього середовища та коливань світової кон'юнктури.

Стійкість у показниках експорту зернових культур є важливим індикатором конкурентоспроможності підприємства, оскільки вона демонструє не лише високий рівень організації виробничих процесів, але й здатність «НІБУЛОНу» утримувати позиції на міжнародних ринках у довгостроковій перспективі

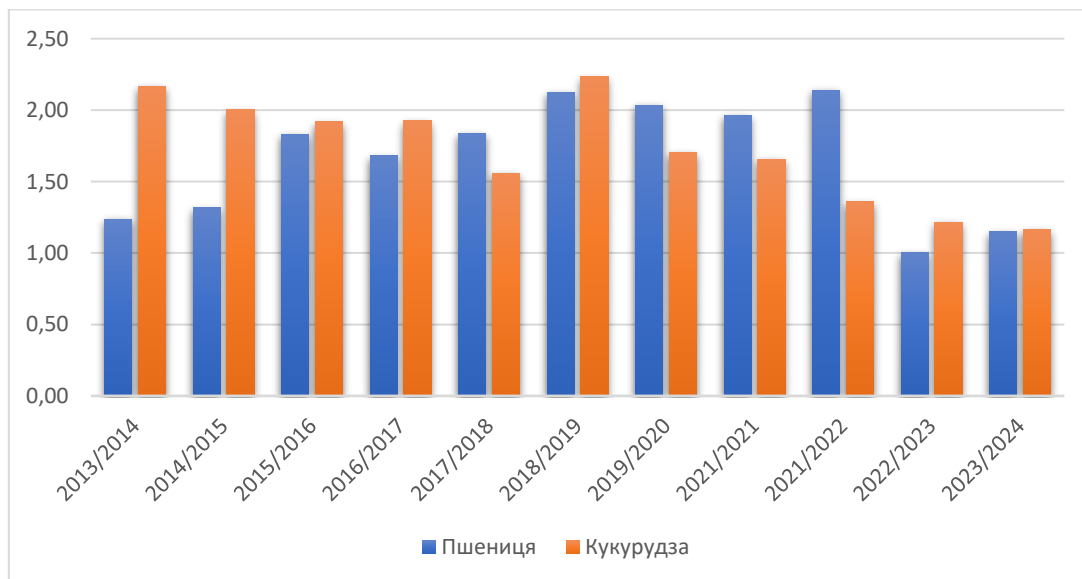


Рис 2.4 Динаміка експорту пшениці та кукурудзи ТОВ СП "НІБУЛОН"

МЛН Т

Джерело: Створено автором на основі звітності ТОВ СП «НІБУЛОН»

Продукцію ТОВ СП «НІБУЛОН» більш наочно характеризує матриця БКГ, яка детально відображає позиції номенклатури компанії та їхнє місце на конкурентному ринку (рис 2.5).

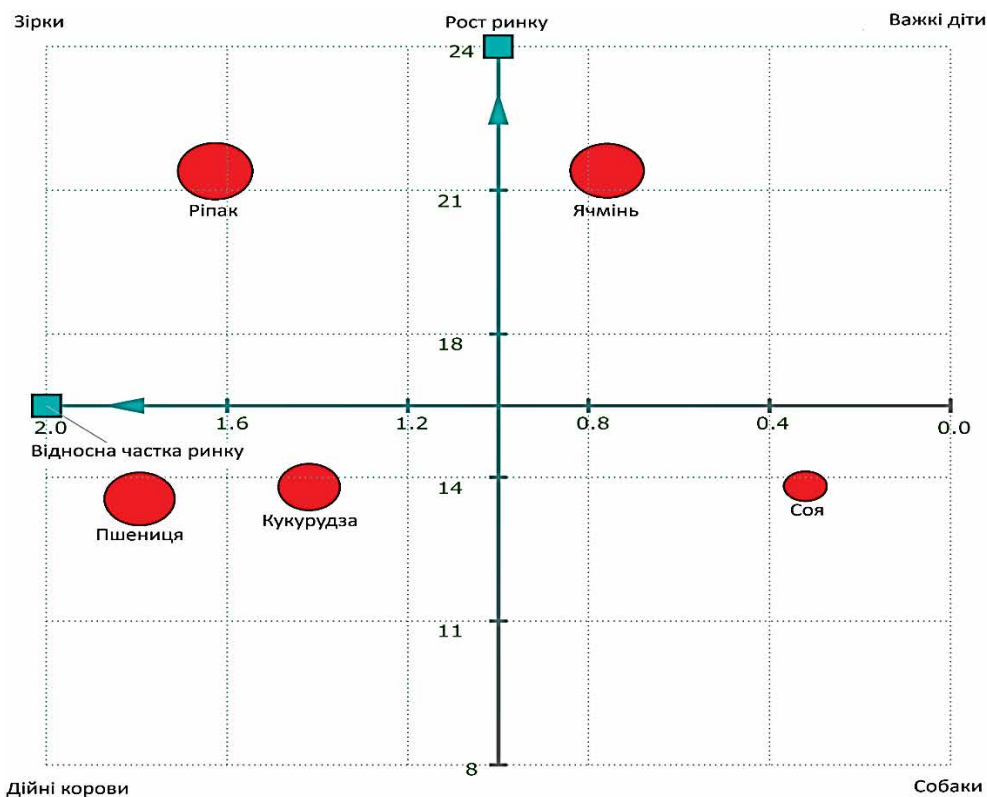


Рис 2.5 Матриця БКГ підприємства ТОВ СП «НІБУЛОН»

Джерело: Створено автором на основі звітності ТОВ СП «НІБУЛОН»

«Отже, можна зробити висновок, що наявні переваги та можливості ТОВ СП «НІБУЛОН» формують для компанії вагому конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Водночас недоліки та потенційні загрози потребують особливої уваги, аби мінімізувати ризики та запобігти виникненню ускладнень у подальшій діяльності.

2.3 Аналіз критеріїв ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «СП «НІБУЛОН» на міжнародних ринках

У своїй діяльності компанія ТОВ СП «НІБУЛОН» обрала стратегію фокусування, зосереджуючи увагу на експортному потенціалі аграрного сегменту ринку. Ця обрана стратегія дозволила зайняти ринкову

нішу, де конкуренція є слабкою, і існують бар'єри для входу в аграрну галузь України, зайняти лідируючі позиції на українському ринку та розширити сферу діяльності на багатьох суміжних галузях (тваринництво, виробництво паливних брикетів, суднобудування, та інше).

Створення системи показників економічної продуктивності діяльності сільськогосподарського підприємства потребує дотримання певних принципів, оскільки показники продуктивності відіграють важливу роль при прийнятті управлінських рішень.

ТОВ СП "Нібулон" займає провідну позицію на аграрному ринку України та Чорноморському регіоні. Компанія відзначається значною участю у експорті зернових та олійних культур, які вирощуються в Україні. Завдяки діяльності ТОВ СП "Нібулон" та її унікальній логістичній системі Україна стала відомою у світі як провідний постачальник високоякісного зерна [14].

Значним досягненням за маркетинговий рік 2020-2021 стало налагодження нових торговельних зв'язків. За допомогою ефективної роботи фахівців компанії на експортній арені ТОВ СП "Нібулон" вперше експортував свою продукцію до Болгарії, відправивши партію насіння соняшника. Також вперше в історії компанії та України була відправлена високоякісна пшениця до Саудівської Аравії. Крім того, компанія розпочала співпрацю з Великобританією з питань експорту ріпака. Варто також відзначити відновлення співпраці з країнами після тривалої перерви, зокрема з Мавританією, В'єтнамом, Пакистаном, Танзанією та Бурунді [14].

Протягом майже тридцяти років успішної діяльності ТОВ СП "Нібулон" створила дійсно унікальну зернову інфраструктуру, аналогів якій немає в Україні. Це включає в себе розгалужену мережу автоматизованих перевантажувальних терміналів та елеваторних комплексів, де з використанням високоякісного обладнання від провідних світових виробників зберігається та підтримується необхідні базові умови для зберігання зерна.

Можливість одночасного зберігання сільгосппродукції у компанії становить 2,25 мільйона тонн зерна, що робить її найбільшою у країні [14].

Важливо відзначити збільшення обсягів річкових перевезень для оптимізації внутрішньої логістики як конкретні заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності української сільгосппродукції на світовому ринку.

Протягом маркетингового року 2020-2021 судноплавна компанія ТОВ СП "Нібулон" перевезла внутрішніми водами України понад 4,3 мільйона тонн вантажів, що на 11% більше, ніж у попередньому маркетинговому році 2019-2020. Зростання обсягів перевезень було досягнуте завдяки роботі власного флоту (зокрема, 140-метровий плавкран NIBULON MAX, портові буксирно-штовхачі кантувальники проєкту T410 та несамохідні судна-майданчики відкритого типу проєкту B1500), які були зведені на ТОВ "Суднобудівно-судноремонтний завод ТОВ СП "Нібулон", оптимізації баржо-буксирних караванів (застосування 3–4 несамохідних суден одним буксиром, проведення караванів у зимовий період на річці Південний Буг) [14].

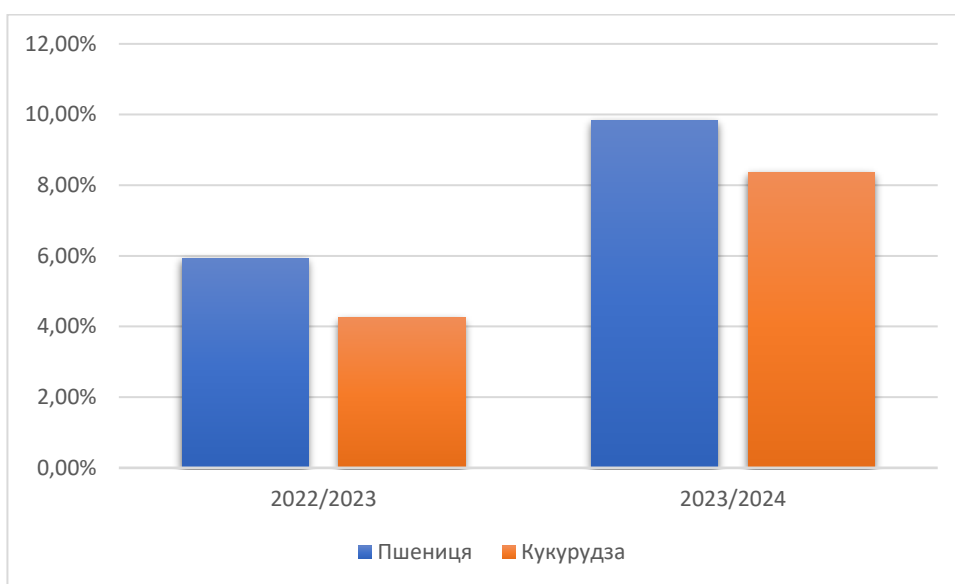


Рис 2.6 Частка компанії «НІБУЛОН» в українському експорті, %.

Джерело: Створено автором на основі звітності

Ця діаграма показує частку компанії "НІБУЛОН" в українському експорті пшениці та кукурудзи за два різні часові періоди: 2022/2023 та 2023/2024 роки.

Для періоду 2022/2023 року:

- Частка “НІБУЛОН” в експорті пшениці становила близько 6%
- Частка “НІБУЛОН” в експорті кукурудзи становила приблизно 4%

Для періоду 2023/2024 року:

- Частка “НІБУЛОН” в експорті пшениці зросла до приблизно 8%
- Частка “НІБУЛОН” в експорті кукурудзи значно зросла до майже 10%

Для більш детального опису ефективності прийняття управлінських рішень при формуванні конкурентних переваг продукції ТОВ СП «НІБУЛОН» на міжнародних ринках, потрібно порівняти показники RCA (індекс конкурентних переваг) з конкурентами в Україні (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика індексу конкурентних переваг (RCA) підприємств-конкурентів з виробництва зерна пшениці за 2022/2023 рр.

№ п/п	Країна/підприємство	Значення індексу	
		RCA	Наявність конкурентної переваги
1.	ТОВ СП «НІБУЛОН»	37,2	+
2.	ТОВ «КЕРНЕЛ»	17,7	+/-

Джерело: створено автором на основі звітності компанії

Ця таблиця представляє аналіз конкурентних переваг компаній, включаючи ТОВ СП “НІБУЛОН”, на основі індексу RCA (Revealed Comparative Advantage). Індекс RCA використовується для визначення, чи має країна або компанія конкурентну перевагу в певному товарі або послугі. Проаналізувавши значення індексу конкурентних переваг компанії ТОВ СП «НІБУЛОН» в порівнянні з ТОВ «КЕРНЕЛ» у виробництві пшениці та експорті. Для об’єктивності судження, потрібно провести додаткове порівняння індексу RCA у виробництві кукурудзи, а також продуктів їх переробки, а саме кукурудзяне та пшеничне борошно. Оскільки ТОВ СП «НІБУЛОН» не є переробним підприємством, порівняти його з прямим конкурентом можливо лише по параметру експорту.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика індексу конкурентних переваг підприємств з виробництва кукурудзи за 2022 рр.

№ п/п	Країна/підприємство	Значення індексу	Наявність конкурентної переваги
		RCA	+/-
1.	ТОВ СП «НІБУЛОН»	18,3	+/-
2.	ТОВ «КЕРНЕЛ»	26,6	+

Джерело: створено автором на основі FAOSTAT та звітності компаній

В цій таблиці дані показано індекс RCA (Revealed Comparative Advantage) у виробництві кукурудзи . Порівнюючи таблицю і дані наочно видно різницю в специфікації компаній. ТОВ СП «НІБУЛОН» проводить більш рівну роботу з обома культурами . В свою чергу ТОВ «КЕРНЕЛ» переважає у кількості виробництва кукурудзи в 3 рази , тим самим отримує більше значення індексу.

Детально звертаючи увагу на переробку продукції підприємств аграрного сектору в Україні в умовах євроінтеграції , потрібно зауважити малий відсоток інвестицій та розвитку її. Для прикладу , потрібно розглянути таблицю 2.4 де зображене порівняння індексу RCA на рівні нашої держави з іншими країнами.

Ці дані свідчать про високий рівень ефективності управлінських рішень компанії ТОВ СП «НІБУЛОН» на експорт цих двох важливих для країни та світу культур , проте водночас про відсутність переробки ним їх. В умовах євроінтеграції важливим фактором є саме модернізація процесів виробництва , а також перехід від сировинного експорту товарів – до проходження повного циклу виробництва готового продукту.

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика показників конкурентних переваг
країн-лідерів з виробництва пшеничного борошна

№ п/п	Країна світу	Значення індексу	Наявність конкурентної переваги*
		RCA	+/-
1.	Україна	2,2	+
2.	Туреччина	25,5	+
3.	Казахстан	31,0	+
4.	Аргентина	9,6	+
5.	США	0,3	+/-
6.	Єгипет	18,7	+
7.	ЄС-27	1,2	+

Джерело: створено автором на основі FAOSTAT

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «СП «НІБУЛОН» НА ЗАСАДАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ

3.1 Прогноз впливу Європейського зеленого курсу на зовнішнє середовище ТОВ «СП «НІБУЛОН»

В умовах трансформації глобальної екологічної політики, амбітних стратегій сталого розвитку ЄС та активної євроінтеграції України питання екологічної трансформації агропродовольчих компаній постає як стратегічно важливе. Європейський зелений курс (ЄЗК) – це інтегрований комплекс кліматичних, екологічних, енергетичних і сталих директив та ініціатив, мета яких — зробити Європу кліматично нейтральною до 2050 року. Україна, адаптуючи своє законодавство та регуляторні інструменти до *acquis* ЄС, активно імплементує положення ЄЗК у національну політику, що має значний вплив на діяльність лідерів аграрного ринку, зокрема ТОВ «СП «НІБУЛОН».

Європейський зелений курс (European Green Deal, ЄЗК) — це комплексна політична та економічна стратегія ЄС, спрямована на досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року. Метою ЄЗК є фундаментальна перебудова економіки, енергетики, сільського господарства, транспорту та природокористування на основі принципів сталого розвитку, циркулярної економіки, ресурсоефективності та відновлюваної енергетики.[19],[8] Провідними напрямками ЄЗК є: Скорочення парникових газів (GHG) – до 2030 року зобов'язання знизити викиди щонайменше на 55% від рівня 1990 року поєднане з масштабною декарбонізацією у промисловості, агросекторі, транспорті; кліматична нейтральність, циркулярна економіка, збереження біорізноманіття, сталий агропродовольчий сектор, підвищення енергоефективності та частки відновлюваної енергетики .

Механізм вуглецевого коригування на кордоні (СВАМ) – введення як інструмент запобігання “carbon leakage” та вирівнювання умов торгівлі між ЄС і країнами-партнерами. [20, 21].

Роблячи висновок, можна сказати що ЄЗК — це не лише екологічна ініціатива, а й нова логіка економічної політики та вимог до бізнесу, в тому числі аграрних підприємств України. Реалізація цілей ЄЗК спирається на масштабний масив нових законодавчих актів і оновлених директив [20], [21], [29][22] [31].

Таблиця 3.1

Законодавчі акти та Директиви

Директива	Значення
Пакет Fit for 55	комплекс законодавчих ініціатив, спрямованих на досягнення скорочення викидів парникових газів на 55% до 2030 року: включає оновлену Систему торгівлі викидами (EU ETS), СВАМ, регламентацію землекористування (LULUCF), підвищення енергоефективності (EED/RED II), розвиток мережі альтернативного пального, посилення вимог до транспортних засобів і стандартів реконструкції будівель
Європейський кліматичний закон	юридичне закріплення стратегічної мети кліматичної нейтральності до 2050 року
Директива 2009/28/ЄС (RED)	про стимулювання виробництва енергії із відновлюваних джерел
EU Biodiversity Strategy 2030	план збереження та відновлення біорізноманіття
Стратегія “From Farm to Fork”	рамковий документ для агропродовольчого сектору: скорочення пестицидів (-50%), мінеральних добрив (-20%), розвиток органічного землеробства (збільшення до 25% площі) до 2030 року
СВАМ (Carbon Border Adjustment Mechanism)	механізм вуглецевого коригування імпорту для товарів з високими викидами CO ₂
CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)	новий режим нефінансової/ESG звітності: з 2025–2026 рр. великі компанії зобов’язані подавати розгорнуту екологічну і соціальну звітність за європейськими стандартами ESRS (European Sustainability Reporting Standards).

Джерело: складено автором на основі [22, 29, 31]

Кожний законодавчий інструмент пов'язаний із конкретними вимогами до компаній щодо контролю за екологічними показниками, інвестицій у модернізацію, звітності та моніторингу.

Процес гармонізації нормативного поля України з acquis ЄС активізувався із підписанням Угоди про асоціацію, а останніми роками взяв новий темп у зв'язку із статусом кандидата на членство в ЄС та намаганням забезпечити відповідність ключовим директивам курсу Green Deal. [30]

Станом на кінець 2025 року прогрес адаптації законодавства має такі ключові орієнтири (рис. 3.1.)



Рис. 3.1. Прогрес адаптації законодавства України відповідно до курсу Green Deal

Джерело: створено автором на основі [31]

Водночас спостерігаються бар'єри — відсутність ефективної координації між регуляторами, брак фінансових ресурсів, повільна цифровізація екологічних сервісів, розбіжності у підходах до оцінки

екологічної шкоди та управління ризиками, що особливо актуально для агросектору.

Вимоги ЄЗК до сільськогосподарського виробництва орієнтовані на досягнення балансу між продуктивністю, екологізацією та зниженням впливу агроєкосистем на довкілля. Стратегія “From Farm to Fork” (Від ферми до виделки) закладає такі орієнтири:

- 1.Скорочення використання синтетичних пестицидів на 50% до 2030 року.
- 2.Зменшення викидів поживних речовин та використання мінеральних добрив на 20% до 2030 року.
- 3.Розширення органічного виробництва до 25% від площі сільськогосподарських угідь ЄС.
- 4.Поліпшення біорізноманіття через створення “еко-схем”, розширення екозон, витіснення інтенсивних підходів до землеробства і тваринництва. [23], [22].

Для українських агрокомпаній це означає необхідність переходу на точне землеробство, впровадження систем біологічного захисту рослин та органічного добрива, а також підвищення прозорості маркування та простежуваності ланцюга постачання.

Вода і біорізноманіття — наріжні екологічні сфери модернізації в межах ЄЗК. Ключові вимоги для агрокомпаній:

Дотримання стандартів Директиви 2020/2184 ЄС щодо якості води для споживання: обмеження на хімічні забруднювачі, біологічні чинники, суворий моніторинг;

Впровадження планів ОВД і моніторингу стану водних ресурсів, комплексних заходів щодо очищення стоків (Директива 91/271/ЄЕС тощо) [24].

Збереження та відновлення біорізноманіття: промоція захисних смуг, контроль за міжпосівними угіддями, обмеження обробки водно-болотних угідь, картування та моніторинг Смарагдової мережі.

У внутрішній політиці України діють додаткові вимоги щодо ліцензування водозабору та зрошення; регулюються допустимі норми скидів, впроваджено регламенти використання органічних та мінеральних добрив (Нітратна директива).

Зелена логістика — один з найпомітніших операційних аспектів ЄЗК. Пріоритети та вимоги для компаній є оптимізація транспортних потоків у бік залізничних, водних та комбінованих перевезень, скорочення обсягів автомобільних перевезень (основний чинник GHG), запровадження LEAN-менеджменту, цифровізації ланцюгів постачання, автоматизація процесів обліку, прозорість закупівель [25], [26])

Перехід на екологічний транспорту — впровадження гібридних, електричних вантажних та легкових авто. Розвиток інфраструктури підзарядки для альтернативного транспорту, скорочення вуглецевого сліду у ланцюзі постачання.

ТОВ "СП "НІБУЛОН" вже зараз активно реалізує стратегію зеленої логістики: системний перехід на водний і залізничний транспорт для експорту, модернізація автопарку, оптимізація маршрутів, впровадження принципів ESG-простежуваності у всіх ланцюгах поставок. Підвищення ресурсної ефективності й енергоефективності — фундаментальні складові ЄЗК. Україна вже гармонізує свій підхід із Директивою ЄС щодо енергоефективності (EED 2023/1791).

ТОВ «СП «НІБУЛОН», вже запроваджує:

- Встановлення сонячних електростанцій на 30% елеваторних комплексів до 2030, 100% покриття СВАТ/СЛАТ власною “зеленою” електроенергією;
- Енергоощадні технологій Strip-till, Mini-till і точного землеробства для економії ресурсів і скорочення викидів;
- Зменшення споживання пального агровиробництвом на 15% (2023–2024 рр.), ціль — ще 10–15% до 2030 за рахунок заміни автопарку на гібридні автомобілі;

- Оптимізація водокористування: скорочене споживання на 34% проти 2022–2024 років [27], [28].

Вимога до компаній запроваджувати систему обліку, моніторингу й скорочення викидів парникових газів стає імперативом для експорту/доступу на ринки ЄС. Основні інструменти:

- Впровадження прозорих систем підрахунків і верифікації “carbon footprint” за міжнародними стандартами GHG Protocol, ISO 14064-1, ISO 14067;
- Сертифікація International Sustainability and Carbon Certification (ISCC EU) — вже набула «НІБУЛОНом» у 2013 році [32];
- Зрілість системи моніторингу за CSARD/GRI та реєстрації викидів за принципом score 1, 2, 3 (безпосередні, енергетичні, ланцюг постачання);
- Впровадження та постійне оновлення аудитів GHG, екологічний аудит всього ланцюга створення вартості.

Ці заходи дозволяють не лише зменшити фінансові ризики у зв’язку з СВМ та новими квотами, а й забезпечити дипломатичну відповідність очікуванням партнерів із ЄС.

«НІБУЛОН» є одним з інноваторів впровадження Strip-till, автоматизації ОВД, переходу на гібридний транспорт.

Фінансово-кредитна підтримка, доступ до грантів, пільгових кредитів, нових фондів є важливим елементом успішної реалізації екологічних трансформацій:

- Сучасне зелене фінансування орієнтується лише на проекти з вимірюваним зеленим ефектом (зменшення GHG, енергоефективність, кругова економіка) та супроводжується механізмом підзвітності і моніторингу;
- Соціальний кліматичний фонд (Social Climate Fund) ЄС з 2026 р. — фінансування інноваційних проєктів для підтримки компаній в адаптації до нових стандартів і вимог;

- Ukraine Facility: не менше 20% міжнародної допомоги Україні спрямовується на “зелену” трансформацію, зокрема і через інвестування у модернізацію великих агропідприємств;
- Гранти, пільгові кредити, інвестиції в капітал (з елементами безповоротної допомоги), фінансова стимуляція за досягнення цілей зі скорочення CO₂;
- Залучення коштів через державні інвестиційні та галузеві програми, співпрацю з міжнародними фондами, державними та приватними партнерами.

Українські агрохолдинги демонструють різну стадію інтеграції вимог Green Deal:

- «НІБУЛОН»: ESG-дорожня карта до 2030, системна звітність, міжнародна сертифікація ISCC EU, впровадження LEAN-менеджменту і цифрових платформ для автоматизації контролю, грантові інвестиції;
- «Кернел»: розвиток власних СЕС, скорочення Palm Oil Score, екологічна модернізація переробних потужностей;
- «Агрорегіон», «Агрейн», «Аделаїда»: власний вагонний парк, новітні елеваторні комплекси з мінімальним енергоспоживанням, сучасні сховища із технологією зберігання з «нулем» втрат.

Загальні бар’єри: подекуди недоступність дешевих фінансових ресурсів, брак консультативної підтримки в селах, невідповідність інфраструктури, високі початкові інвестиції, ризики неспівпадіння ринків збуту та цінових коливань.

Прогноз впливу ЄЗК для «НІБУЛОНу» містить такі основні ризики та виклики:

- Фінансове навантаження: вартість “зеленої” модернізації, яку у ЄС компенсують дотаціями, для України може бути неприйнятною без системних державних чи донорських заходів;
- СВAM — ризик втрати конкурентоспроможності при експорті до ЄС через додаткові податки на вуглецевий слід;

- Законодавчі бар'єри та нерівність доступу до ресурсів: повільна цифровізація, недостатня ефективність контролюючих органів, бюрократичні перепони з механізмами розподілу зрошувальних систем, звітності за ОВД тощо [33].
- Висока залежність від зовнішніх ринків/ризиків логістики: нестабільність морської інфраструктури, нестача залізничних потужностей, зростання транспортних витрат;
- Кадрові виклики: нестача фахівців із сталого розвитку/ESG, труднощі в інтеграції сучасної методології оцінки впливу;
- Недостатня інституційна зрілість для адміністрування/моніторингу проектів на базі міжнародних стандартів;
- Технологічна заборгованість: необхідність масового оновлення автопарків, елеваторів, систем збереження, старих зрошувальних систем.

Таблиця 3.2

Прогрес ТОВ «СП «НІБУЛОН» на шляху Європейського зеленого курсу

Показник	Ціль до 2030	Прогрес 2024
Повернення відходів	90% в економічний обіг	Активне управління
Водокористування	Додаткове зниження споживання	34% вжу досягнуто
Енергетика	30% елеваторів на СЕС	Пілотні проекти, оснащення
Транспорт	20% гібрид/електротранспорт	-15% споживання пального
Біорізноманіття	Повний ОВД для нових об'єктів	Співпраця з НДУ
ESG-моніторинг	Автоматизація, аудит CSR/GRI	Впроваджено
Логістика	Перевага водний/залізний тр	На стадії реалізації

Джерело: складено автором

Компанія планує досягнути кліматичної нейтральності власного виробництва до 2030–2040 рр., фокусуючи зусилля на декарбонізації, ощадливому використанні добрив, біофільтрації та організації компенсаційних заходів для біорізноманіття.

З 2025–2026 рр. згідно з Директивою CSRD всі великі компанії (в Україні — відповідно до ухваленої стратегії) зобов'язані оголошувати нефінансову звітність за стандартами ESRS:

- оцінка впливу на клімат, воду, ґрунти, біорізноманіття;
- інформація про енергоспоживання, використання ВДЕ, управління відходами;
- діяльність у сфері прав людини, взаємодія із громадами, боротьба з корупцією, корпоративна етика.

«НІБУЛОН» уже впровадив ESG-автоматизацію, проводить щорічний аудит, звітує за стандартами CSRD/GRI, забезпечує навчання персоналу в питаннях сталого розвитку.

Компанії, які першими імплементують принципи ЄЗК, отримають:

- Прямий доступ до ринку ЄС без додаткових бар'єрів (комплаєнс із ESG/CSRD протестовано);
- Можливість залучення дешевших фінансових ресурсів міжнародних фондів і банків (зелена трансформація як запорука інвестиційної привабливості);
- Формування репутації надійного партнера і постачальника, спеціалізованого експортера низько вуглецевої продукції;
- Зниження ризиків «carbon leakage», втрати фінансування, операційних штрафів;
- Підвищення довіри локальних та міжнародних покупців.

Впровадження ЄЗК — це не тільки зобов'язання, а й шлях до підвищення власної глобальної конкурентоспроможності, стійкості й репутації.

ЄЗК формує нову парадигму агробізнесу, в якій сталість, відповідальність, цифрова прозорість та технологічна модернізація стають невід'ємними атрибутами роботи компаній. Для ТОВ «СП «НІБУЛОН» впровадження ЄЗК є як викликом, так і унікальною можливістю для модернізації, оптимізації логістики, енергоефективності та відкриття нових

ринків. Гармонізація законодавства та інтеграція сучасних технологій дають змогу компанії відповідати новим стандартам ЄС. Прискорення екологічної модернізації, впровадження інновацій, автоматизація ESG-моніторингу, діджиталізація — це шляхи мінімізації ризиків та підвищення конкурентоспроможності. Ключовими бар'єрами залишаються фінансові, інституційні, кадрові, інфраструктурні аспекти. В умовах війни і постійних змін на глобальних ринках лише системна підтримка з боку держави, міжнародних донорів і партнерство з науковою спільнотою дозволять пришвидшити “зелений” перехід. Саме випереджаюча екологічна модернізація надасть ТОВ "СП "НІБУЛОН" та іншим великим аграрним компаніям України шанс виступити лідерами нової економічної моделі, стати частиною європейських та світових ланцюгів доданої вартості та, зрештою, підсилити роль України як глобального гаранта продовольчої безпеки і відповідального експортера

Дотримання стандартів ЄЗК, імплементація ESG-підходів і впровадження сучасних технологій у діяльність ТОВ «СП «НІБУЛОН» створює ґрунт для позитивних зрушень у зовнішньому екологічному середовищі, відкриває доступ до нових фінансових інструментів і посилює позиції компанії на міжнародних ринках. Успішна інтеграція в “зелену економіку” Євросоюзу визначатиме майбутню стійкість та експортний потенціал українського агросектору в цілому.

3.2. Оптимізація процесу прийняття управлінських рішень щодо реалізації конкурентних переваг ТОВ «СП «НІБУЛОН» в умовах ЄЗК

Впровадження Механізму прикордонного вуглецевого коригування, що набирає чинності з 1 січня 2026 року, створює безпрецедентні виклики для українського аграрного експорту, безпосередньо впливаючи на процеси прийняття стратегічних управлінських рішень у компаніях сектору [34]. Аналітичні дослідження, проведені спеціалізованими організаціями,

включаючи розрахунки Федерації роботодавців України та аналітичного центру CMD Ukraine, свідчать про потенційне зниження валового внутрішнього продукту України на 4,8 % вже у 2026 році внаслідок дії цього механізму, скорочення експорту товарів до Європейського Союзу майже на 8 % та падіння індексу продукції переробної промисловості більш ніж на 13 відсотків [36; 37].

Теоретичне підґрунтя оптимізації управлінських рішень щодо реалізації конкурентних переваг базується на класичних концепціях стратегічного менеджменту, де конкурентна перевага визначається як перевага над конкурентами, що досягається за рахунок пропонування споживачам товарів вищої якості або завдяки низьким цінам, або через надання більших вигод, які компенсують високі ціни на товари і послуги [40]. Конкурентні переваги являють собою концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності підприємства, які можуть бути виміряні економічними показниками, включаючи додатковий прибуток, вищу рентабельність, ринкову частку та обсяг продажів [35].

У контексті Європейського зеленого курсу система конкурентних переваг трансформується, адже традиційні фактори конкурентоспроможності доповнюються екологічними параметрами, які стають критично важливими для збереження доступу до ринків Європейського Союзу [42]. Класифікація конкурентних переваг включає технологічні переваги, пов'язані з сучасним обладнанням і патентованими технологіями; ресурсні переваги, що забезпечують доступ до якіснішої або дешевшої сировини; управлінські переваги, які визначаються наявністю висококваліфікованих працівників та оптимальної системи менеджменту; ринкові переваги, включаючи високу частку ринку та ефективну систему збуту; інноваційні переваги, що формуються через застосування результатів науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт; а також культурні переваги, які характеризуються близькістю або відмінностями культури країни [35; 41].

Процес прийняття управлінських рішень щодо формування конкурентних переваг у контексті Європейського зеленого курсу вимагає комплексного підходу, що враховує взаємодію суб'єкта конкурентної боротьби з зовнішнім середовищем, яке можна розглядати в розрізі конкурентного поля як простору, в межах якого відбувається конкурентна боротьба і виявляється дія різноманітних сил на суб'єкти економічної діяльності [35]. Конкурентні переваги комплексу національної економіки є результатом взаємодії керівництва суб'єкта конкурентної боротьби із зовнішнім середовищем, при цьому процес прийняття рішення залежить від потреб, стимулів і обмежень, які надходять як інформація із зовнішнього середовища [41]. Для ТОВ СП «НІБУЛОН» такі обмеження включають регуляторні вимоги Європейського зеленого курсу, особливості механізму прикордонного вуглецевого коригування, інфраструктурні обмеження, спричинені повномасштабною війною, а також необхідність збереження цінової конкурентоспроможності на глобальних ринках. Залежно від стратегічної мети і умов функціонування, суб'єкт конкурентної боротьби має можливість реагувати на дію сил конкурентного поля, обираючи стратегічні дії, що включають формування стійких конкурентних переваг, які надають можливість довгостроково утримувати позиції на ринку; формування нестійких конкурентних переваг, які дають змогу отримання прибутку до моменту їх копіювання конкурентами; вихід з ринку або бездіяльність, яка в умовах конкуренції призводить до витіснення з ринку [43].

Стратегічний аналіз поточних конкурентних переваг ТОВ СП «НІБУЛОН» дозволяє виокремити декілька ключових факторів успіху компанії на міжнародних ринках. По-перше, інфраструктурна перевага, що включає унікальну систему річкової логістики, яка дозволяє значно знижувати транспортні витрати порівняно з конкурентами, що використовують виключно автомобільний або залізничний транспорт. За навігаційний сезон 2019 року судноплавна компанія «НІБУЛОН» транспортувала внутрішніми водами України понад 3,5 мільйона тонн вантажів, що на 1,12 мільйона тонн

перевищило показник попереднього маркетингового року, демонструючи ефективність інвестицій у власний флот [15].

Оскільки водний транспорт характеризується найнижчим рівнем викидів вуглекислого газу на тонно-кілометр серед усіх видів вантажних перевезень, ця логістична модель автоматично створює потенційну конкурентну перевагу в умовах дії механізму прикордонного вуглецевого коригування [8]. По-друге, технологічна перевага, що виражається в наявності сучасних елеваторних комплексів з потужністю одночасного зберігання 2,04 мільйони тонн зернових, оснащених необхідним комплексом комунікаційного і транспортного устаткування, що забезпечує ефективну обробку та зберігання продукції з мінімальними втратами [15]. По-третє, ринкова перевага, що проявляється в диверсифікованому географічному портфелі експорту, який включає понад сімдесят країн світу, що знижує залежність від окремих ринків і дозволяє оперативно реагувати на зміни кон'юнктури [15]. По-четверте, управлінська перевага, що полягає в досвіді керівництва компанії у сфері міжнародної торгівлі та здатності адаптуватися до складних ринкових умов, що підтверджується збереженням лідерських позицій протягом більш ніж двадцяти років [43].

Водночас аналіз показує і значні виклики, які постають перед компанією в контексті Європейського зеленого курсу. Ключовою проблемою є відсутність внутрішньої системи вуглецевого ціноутворення в Україні, що унеможлиблює компенсацію платежів у рамках механізму прикордонного вуглецевого коригування через внутрішні механізми [37]. Як зазначають експерти, незважаючи на те, що Україна імplementувала механізм гарантії походження електроенергії, застосувати його для компенсації вуглецевого сліду поки неможливо через незавершене повне об'єднання ринків електроенергії з Європейським Союзом [39]. Це означає, що навіть якщо компанії використовують електроенергію з відновлюваних джерел або мають прямі контракти з виробниками безвуглецевої електроенергії, в нинішніх

умовах це не убезпечує їх від обкладання митами в межах механізму прикордонного вуглецевого коригування.

Додатковим викликом є структура української енергетичної генерації, яка, попри значну частку ядерної енергетики у базовому навантаженні, все ще включає теплові електростанції на вугільному та газовому паливі, що збільшує середній вуглецевий слід електроенергії в національній мережі [38]. За даними Національного кадастру антропогенних викидів із джерел та абсорбції поглиначами парникових газів в Україні, у 2021 році викиди парникових газів склали 341,5 мільйона тонн еквіваленту вуглекислого газу, при цьому сектор енергетики, що включає всі процеси спалювання викопного палива включно з транспортом, продукував 61 відсоток всіх викидів, промисловість генерувала 18 відсотків, а сільське господарство відповідало за 14 відсотків загального обсягу емісій [38].

Для оптимізації процесу прийняття управлінських рішень щодо реалізації конкурентних переваг ТОВ СП «НІБУЛОН» в умовах Європейського зеленого курсу необхідно розробити комплексну стратегію декарбонізації, що включатиме декілька взаємопов'язаних напрямів. Найкраще опише дані напрями TOWS аналіз, зображений на таблиці 3.3.

SO-стратегії: Максимізація сильних сторін через використання можливостей

Інвестиції у масштабну модернізацію елеваторних потужностей: Спираючись на мережу сучасних елеваторів і інвестиційні гранти (ЄІБ, ЄБРР, USAID), компанія має змогу завершити програму автоматизації з уніфікацією технологічних процесів, розвитком цифрових інструментів планування і логістики, встановленням датчиків моніторингу для віддаленого управління об'єктами навіть у разі бойових дій. Нові лабораторії, матеріально-технічна база й автоматизовані зерносушарки підвищують конкурентоспроможність обслуговування партнерів у ринкових сегментах малих і середніх виробників [44, 45].

Таблиця 3.3

TOWS аналіз ТОВ «СП «НІБУЛОН»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	<p>SO-стратегії</p> <p>Розширити інвестиції у модернізацію елеваторів та логістичних терміналів за рахунок міжнародних програм співфінансування та державних грантів</p> <p>Використати унікальний флот і експертизу мультимодальної логістики для розробки нових маршрутів на експорт (Дунай, наземні коридори, інтеграція в європейські ланцюги постачання)</p> <p>Посилити позиції на ринках органічної та «зеленої» продукції та розробити окремі брендові лінійки для ринків ЄС та Північної Африки</p>	<p>ST-стратегії</p> <p>Модернізувати власну інфраструктуру для підвищення стійкості до атак, автоматизувати логістичні процеси й запровадити цифрові платформи моніторингу ризиків</p> <p>Максимізувати використання річкової та мультимодальної логістики для зниження залежності від уразливих об'єктів і зменшення логістичних витрат в умовах блокади</p> <p>Об'єднатися з іншими агрохолдингами для посилення лобізму й захисту національних інтересів на зовнішніх ринках і у відносинах із владою</p>
Слабкі сторони (W)	<p>WO-стратегії</p> <p>Залучити гранти, інвесторів та державні програми для реструктуризації боргу, відновлення втрачених активів, компенсування втрат від зниження обігового капіталу</p> <p>Оновити структуру виробництва через впровадження науково обґрунтованих сівозмін, захист агровиробництва від кліматичних ризиків шляхом сучасних технологій і зрошення</p> <p>Вирішити питання кадрового дефіциту через масштабні освітні програми, соціальні пакети, реінтеграцію і розвиток інклюзивних ініціатив</p>	<p>WT-стратегії</p> <p>Диверсифікувати портфель і маршрути, щоб у разі нових військових чи кліматичних катастроф мати резервні канали поставок і зберігання</p> <p>Залучити стратегічних партнерів для спільного інвестування у відновлення найуразливіших об'єктів, страхівку від воєнних ризиків</p> <p>Реалізовувати комплексну політику з ESG, підвищення прозорості й мінімізації екологічних впливів для зниження репутаційних і фінансових ризиків у відносинах із держорганами й інвесторами</p>

Джерело: створено автором

Розширення логістичних можливостей Дунайського та мультимодального напрямків: Вивільнення флоту й відкриття маршруту на Дунай дозволяють підвищити гнучкість експорту, сформувати новий логістичний вузол — Ізмаїльський термінал з можливістю перевалки 2 млн тонн зерна щорічно. Це відкриває нові вікна для поставок на ринки ЄС, Азії, Африки і мінімізує залежність від Чорноморських портів, що історично є найбільш уразливими до блокади або пошкодження [46, 47].

Активізація стійких, органічних і вуглецево-нейтральних виробництв: Участь у програмах стійкого розвитку, скорочення використання мінеральних добрив на користь органічних технологій, часткова конвертація автопарку на гібридний і електротранспорт, розвиток вуглецевого землеробства заохочується як з позицій конкурентоспроможності у країнах ЄС, так і через доступ до додаткового фінансування за рахунок вуглецевих кредитів, грантів і партнерських програм з міжнародними донорами.

WO-стратегії: Подолання слабких сторін через використання зовнішніх можливостей

Залучення допомоги для компенсації прямих втрат і реструктуризації боргу:

Основною можливістю для НІБУЛОНу має стати залучення цільового фінансування від міжнародних фондів та уряду України для ремонту й відновлення пошкоджених портових і логістичних об'єктів, компенсація втрат від зниження оборотного капіталу, реструктуризація банківських кредитів — шляхами співфінансування, держгарантій і нових фінансових інструментів. Освітні й соціальні ініціативи для вирішення кадрового дефіциту: Привабливість для інвестора різко зростає на тлі кадрової стабільності. Масові корпоративні програми перекваліфікації, освітні дуальні проекти, реінтеграція працівників-ветеранів, підтримка інклюзивних ініціатив для жінок у традиційно чоловічих професіях — усе це дозволяє знизити ризики дефіциту персоналу та посилює лояльність до бренду. Інституалізація орієнтації на інновації у виробничому процесі:

Системна інтеграція інновацій — поєднання програм точного землеробства, використання дронів, супутникового моніторингу, цифрових платформ для агрономічного аналізу та вендор-менеджменту — дозволяє оптимізувати й без того вразливу виробничу структуру, підвищуючи її стійкість до зовнішніх шоків (кліматичних, ринкових, логістичних).

ST-стратегії: Використання сильних сторін для мінімізації зовнішніх загроз

Автоматизація й кібербезпека логістичних операцій для зниження уразливості в умовах війни: Інвестування у цифрові автоматичні системи управління елеваторними потужностями й реальністю дозволяє запустити процеси навіть при обмеженні доступу до фізичного управління, мінімізуючи наслідки терористичних атак або блокад. Диверсифікація транспортного портфеля: Пріоритет надається розвитку вантажних залізничних і автомобільних перевезень — особливо у співпраці з «Укрзалізницею» та локальними логістичними структурами, що дозволяє частково компенсувати втрату річкового маршруту/Миколаївського порту й уникнути повної логістичної пастки. Консолідація індустрії, спільні безпекові та лобістські ініціативи:

Формування альянсів зі схожими аграрно-логістичними гравцями, спільні дії для юридичного захисту національних інтересів у перемовинах з ЄС та балтійськими портами, ініціювання рамкових угод для захисту експортних маршрутів дозволяють зменшити ризики занадто фрагментованої структури ринку й підвищити стійкість сектору як цілого.

WT-стратегії: Мінімізація слабких сторін для уникнення найгірших зовнішніх загроз

Диверсифікація та резервування критичної інфраструктури: Пріоритет надається будівництву додаткових сховищ, розвитку резервних логістичних маршрутів для аварійних ситуацій, створенню «запасних» активів і центрів управління, що мінімізують ризик повної зупинки виробництва. Інституційне страхування та партнерське інвестування у зоні ризику: Необхідно залучити

партнерів із ЄС та Міжнародної організації для страхування великих інфраструктурних проєктів у зоні підвищеної військової небезпеки. Це дозволить розподілити операційні та інвестиційні ризики, сформувати пул відповідальних співінвесторів. Поглиблення екологічної відповідальності компанії:

Впровадження систем екологічного аудиту, прозорих звітів, сертифікації з міжнародною участю для зниження екологічних ризиків і підвищення переговорної позиції у відносинах з регуляторами, страховиками та державними органами дозволить компанії легше переживати періоди тиску, а також розширити доступ до фінансування.

3.3. Економічне обґрунтування управлінських рішень щодо реалізації конкурентних переваг ТОВ «СП «НІБУЛОН» на ринку ЄС

Сучасний етап розвитку зернового ринку України характеризується зростаючими вимогами з боку європейських покупців до підтвердження сталості виробничих процесів та дотримання екологічних стандартів. У цьому контексті наявність сертифікату міжнародної системи ISCC EU (International Sustainability and Carbon Certification) стає ключовим фактором конкурентоспроможності українських експортерів на ринку Європейського Союзу [56]. ТОВ СП НІБУЛОН, будучи одним із провідних операторів зернового сектору України, має можливість використовувати сертифікацію ISCC EU як стратегічну конкурентну перевагу для збільшення частки на європейському ринку та максимізації економічної ефективності експортних операцій.

Аналіз фінансової діяльності компанії за останні періоди демонструє значне відновлення після складного військового року. За дані фінансової звітності за 9 місяців 2023 року виторг компанії становив 17 млрд грн, що майже вдвічі перевищує показник за аналогічний період 2022 року, коли виторг становив 9,8 млрд грн [61]. Показник EBITDA за перші 9 місяців 2023 року оцінюється в 2,6 млрд грн порівняно зі збитком у мінус 3 млрд грн за

січень-вересень 2022 року, а чистий прибуток сягнув 828 млн грн [61]. За повний 2023 рік виторг компанії становив 22,9 млрд грн, що на 50% більше порівняно з 15,2 млрд грн у 2022 році [59].

Протягом маркетингового року 2023/2024 компанія експортувала близько 2,4 млн тонн агропродукції, незважаючи на складні логістичні виклики воєнного періоду [57]. За 9 місяців маркетингового року 2023/2024 було експортовано 2,4 млн тонн, а прогнозовані річні обсяги експорту становили від 3,2 до 3,4 млн тонн [58]. Після відновлення функціонування морських портів Чорного моря компанія продемонструвала рекордний результат у квітні 2024 року, коли було перевантажено 434 тис. тонн зерна, що наближається до довоєнних показників ефективності [57]. Керівництво компанії заявляє про амбітне завдання повернути довоєнну частку українського експорту зерна на рівні 10-12% [60].

Система ISCC EU являє собою комплексну схему сертифікації, яка підтверджує відповідність виробничих процесів критеріям сталого розвитку, встановленим Директивою Європейського Союзу про відновлювану енергію [56]. Хоча початково система була розроблена для біопаливної галузі, протягом останнього десятиліття вона трансформувалася в один із найбільш визнаних глобальних стандартів сталості для продовольчих товарів, кормів та відновлюваних матеріалів [55]. Сертифікація за системою ISCC EU передбачає дотримання шести фундаментальних принципів: захист територій з високим біорізноманіттям та значними запасами вуглецю, застосування належних сільськогосподарських практик для збереження ґрунтів, води та повітря, дотримання прав людини та трудових стандартів, відповідність національному законодавству, належне управління виробничими процесами та забезпечення скорочення викидів парникових газів [54].

Європейський ринок зерна демонструє стійку тенденцію до збільшення імпорту української продукції, що створює сприятливі умови для реалізації стратегії, заснованої на сертифікації сталості. Згідно з офіційною статистикою Євростату, у 2024 році Європейський Союз імпортував українських зернових

на суму 4,4 млрд євро, що відображає зростання попиту на українську сільськогосподарську продукцію [50]. Важливо зазначити, що приблизно 50% загального експорту зерна України в маркетинговому році 2024/2025 спрямовується саме на європейський ринок, що підкреслює стратегічну важливість цього напрямку для українських експортерів [1, 4].

Економічна доцільність отримання та підтримання сертифікату ISCC EU для компанії масштабу НІБУЛОН визначається кількома ключовими факторами. Міжнародний досвід застосування сертифікації сталості в зерновій галузі демонструє, що європейська біопаливна промисловість та продовольчі компанії сплачують цінову премію за сертифіковану продукцію [17]. Згідно з даними австралійського ринку, сертифіковане за системою ISCC EU насіння ріпаку отримує надбавку в розмірі 10 доларів США за тонну порівняно з несертифікованою продукцією [52]. Дослідження австралійської зернової промисловості показує, що виробники можуть отримувати від 5 до 25 доларів США за тонну вищу ціну за сертифіковану продукцію ISCC, що надає їм доступ до важливого європейського ринку та стимулює впровадження найкращих виробничих практик [15].

Для проведення детального економічного розрахунку ефективності стратегії, заснованої на сертифікації ISCC EU, необхідно використовувати реальні фінансові показники діяльності НІБУЛОН. Розглянемо базовий сценарій на основі планових обсягів експорту компанії. Припустимо, що у наступному маркетинговому році компанія планує експортувати 3,2 млн тонн зернових, що відповідає заявленим цілям відновлення експортних операцій [58]. З цього обсягу приблизно 50% або 1,6 млн тонн спрямовується на європейський ринок відповідно до поточної структури експорту українського зерна [48].

За консервативної оцінки цінової премії за сертифіковану продукцію на рівні 5 доларів США за тонну, що є помірним показником з огляду на зростаючі вимоги європейських покупців до прослідковуваності та сталості [17], потенційний додатковий дохід від європейських поставок становитиме 8

млн доларів США на рік ($1,6 \text{ млн тонн} \times 5 \text{ дол. США/т}$). При курсі гривні до долара на рівні 40 грн/дол. США, що є консервативною оцінкою для планування, це становить 320 млн грн додаткового річного доходу.

Розглянемо більш оптимістичний сценарій, за якого цінова премія становить 10 доларів США за тонну, що відповідає поточним преміальним надбавкам на австралійському ринку за сертифіковану продукцію ISCC EU [52]. У цьому випадку додатковий дохід від європейських поставок становитиме 16 млн доларів США на рік ($1,6 \text{ млн тонн} \times 10 \text{ дол. США/т}$), що еквівалентно 640 млн грн при курсі 40 грн/дол. США.

Витрати на впровадження та підтримання системи ISCC EU включають декілька компонентів, які необхідно детально розрахувати. Згідно з міжнародною практикою, первинна сертифікація виробничих об'єктів вимагає проведення аудиту незалежною сертифікаційною організацією [53]. Для агрохолдингу з розгалуженою інфраструктурою, який включає 23 елеватори, власний річковий флот та перевантажувальні термінали [51], сукупні витрати на початкову сертифікацію можуть оцінюватися наступним чином. Вартість аудиту одного елеватора зазвичай становить від 3 до 5 тис. доларів США залежно від складності операцій [51]. Для 23 елеваторів це становитиме від 69 до 115 тис. доларів США. Додатково необхідно провести аудит перевантажувальних терміналів та логістичної інфраструктури, що може потребувати ще від 30 до 50 тис. доларів США. Загальні витрати на початкову сертифікацію таким чином оцінюються в діапазоні від 100 до 165 тис. доларів США, що за курсом 40 грн/дол. США становить від 4 до 6,6 млн грн.

Щорічні витрати на підтримання сертифікації включають повторні аудити, які зазвичай проводяться з меншою інтенсивністю порівняно з початковою сертифікацією [53]. Річні витрати на аудити оцінюються в розмірі приблизно 50% від вартості початкової сертифікації, тобто від 50 до 85 тис. доларів США, що становить від 2 до 3,4 млн грн щорічно. Додаткові операційні витрати пов'язані з необхідністю впровадження систем обліку та прослідкованості, навчання персоналу та ведення документації. За даними

австралійського досвіду, підготовка ферми до аудиту вимагає в середньому 24 години праці за вартості 200 доларів США за годину, що становить 4 800 доларів США на об'єкт [51]. Для мережі елеваторів НІБУЛОН сукупні витрати на підготовку персоналу та адміністрування системи можуть становити від 40 до 60 тис. доларів США щорічно, що еквівалентно від 1,6 до 2,4 млн грн.

Таким чином, загальні інвестиції в перший рік впровадження системи ISCC EU можуть бути розраховані наступним чином:

- Початкова сертифікація: від 4 до 6,6 млн грн
- Витрати на підготовку персоналу та адміністрування в перший рік: від 1,6 до 2,4 млн грн

- Загальні витрати першого року: від 5,6 до 9 млн грн

У наступні роки щорічні операційні витрати включають:

- Повторні аудити: від 2 до 3,4 млн грн
- Адміністрування системи: від 1,6 до 2,4 млн грн
- Загальні щорічні витрати: від 3,6 до 5,8 млн грн

Розрахунок чистого економічного ефекту за базовим сценарієм:

Додатковий річний дохід від преміальних продажів на європейському ринку при премії 5 дол. США/т = 320 млн грн

Щорічні операційні витрати після першого року = від 3,6 до 5,8 млн грн

Чистий річний економічний ефект після першого року = $320 - 5,8 = 314,2$ млн грн (мінімум) або $320 - 3,6 = 316,4$ млн грн (максимум)

У перший рік необхідно врахувати додаткові витрати на початкову сертифікацію: Чистий ефект першого року = $320 - 9 = 311$ млн грн (мінімум) або $320 - 5,6 = 314,4$ млн грн (максимум)

Період окупності інвестицій = $9 \text{ млн грн} / (320 \text{ млн грн} / 12 \text{ місяців}) = 0,34$ місяця або приблизно 10 днів

Розрахунок чистого економічного ефекту за оптимістичним сценарієм:

Додатковий річний дохід = 640 млн грн

Щорічні операційні витрати = від 3,6 до 5,8 млн грн

Чистий річний економічний ефект після першого року = $640 - 5,8 = 634,2$ млн грн (мінімум) або $640 - 3,6 = 636,4$ млн грн (максимум)

Чистий ефект першого року = $640 - 9 = 631$ млн грн (мінімум) або $640 - 5,6 = 634,4$ млн грн (максимум)

Вплив на ключові фінансові показники компанії:

При річному виторзі НІБУЛОН на рівні 23 млрд грн (екстраполюючи зростаючий тренд 2023 року) [59], додатковий дохід від сертифікації ISCC EU становитиме:

- Базовий сценарій: $320 \text{ млн грн} / 23 \text{ млрд грн} = 1,4\%$ від загального виторгу
- Оптимістичний сценарій: $640 \text{ млн грн} / 23 \text{ млрд грн} = 2,8\%$ від загального виторгу

За показником ЕВІТДА, який за 9 місяців 2023 року становив 2,6 млрд грн [61], річний показник можна екстраполювати до приблизно 3,5 млрд грн. У цьому випадку чистий економічний ефект від впровадження ISCC EU становитиме:

- Базовий: $314,2 \text{ млн грн} / 3,5 \text{ млрд грн} = 9\%$ від ЕВІТДА
- Оптимістичний сценарій: $634,2 \text{ млн грн} / 3,5 \text{ млрд грн} = 18\%$ від ЕВІТДА

Це є надзвичайно значущим впливом на прибутковість компанії.

Розрахунок впливу на рентабельність операцій:

Приймаючи середню експортну ціну українського зерна на рівні 250 ДОЛ. США/т, що є консервативною оцінкою для пшениці та кукурудзи [62], виторг від експорту 1,6 млн тонн на європейський ринок становить: $1,6 \text{ млн тонн} \times 250 \text{ ДОЛ. США/т} = 400 \text{ млн дол. США}$ або 16 млрд грн (при курсі 40 грн/ДОЛ. США)

Цінова премія від сертифікації ISCC EU становить:

- При 5 дол. США/т: $5 / 250 = 2\%$ від базової ціни зерна
- При 10 дол. США/т: $10 / 250 = 4\%$ від базової ціни зерна

Ця премія безпосередньо збільшує маржинальність експортних операцій, оскільки додаткові витрати на сертифікацію становлять: 5,8 млн грн / 16 млрд грн = 0,036% або 0,04% від виторгу європейських поставок

Сценарій розширення сертифікації на весь експортний портфель:

Якщо компанія досягне запланованих обсягів експорту 3,4 млн тонн [58], і вся продукція буде сертифікована за системою ISCC EU з можливістю продажу з преміальною надбавкою:

При базовій премії 5 дол. США/т: Додатковий дохід = 3,4 млн тонн × 5 ДОЛ. США/т = 17 млн дол. США або 680 млн грн на рік

При оптимістичній премії 10 дол. США/т: Додатковий дохід = 3,4 млн тонн × 10 дол. США/т = 34 млн дол. США або 1 360 млн грн на рік

Навіть за базового сценарію це становитиме: 680 млн грн / 3,5 млрд грн = 19,4% від показника ЕВІТДА компанії

За оптимістичного сценарію: 1 360 млн грн / 3,5 млрд грн = 38,9% від показника ЕВІТДА

Додаткові економічні переваги:

НІБУЛОН вже здійснив значні інвестиції в цифровізацію виробничих процесів, створивши цифрові копії всіх 23 елеваторів на базі системи планування ресурсів підприємства [49]. Ці інвестиції в розмірі близько 2 млн доларів США або 80 млн грн дозволили скоротити кількість персоналу на елеваторах з 80-100 до 20-30 осіб та окупилися менше ніж за рік завдяки зменшенню втрат зерна та оптимізації операційних витрат [49]. Річна економія від цифровізації може оцінюватися в розмірі близько 100 млн грн на рік. Впровадження системи ISCC EU ідеально інтегрується з цією цифровою інфраструктурою, оскільки вимоги сертифікації щодо прослідковуваності та документування виробничих процесів можуть ефективно виконуватися через існуючі інформаційні системи з мінімальними додатковими витратами [55].

Репутаційний та фінансовий ефект:

Враховуючи, що станом на кінець вересня 2023 року кредитне навантаження НІБУЛОН становило 17 млрд грн [61], покращення кредитних

умов навіть на 0,5 відсоткового пункту річних завдяки кращому ESG-рейтингу може призвести до економії на відсоткових платежах: $17 \text{ млрд грн} \times 0,5\% = 85 \text{ млн грн}$ на рік.

Поетапна стратегія впровадження продемонстрована на рис 3.2:

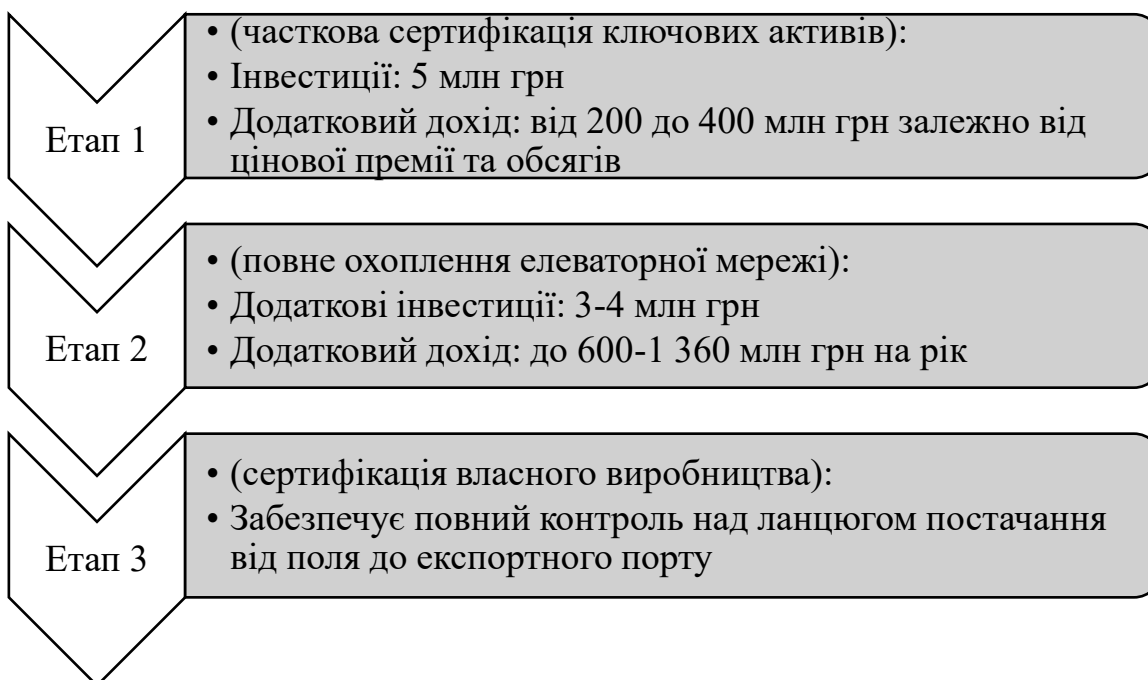


Рис. 3.2. Етапи стратегії впровадження для ТОВ «СП «НІБУЛОН»

Джерело: створено автором

Узагальнена таблиця економічного ефекту зображено на рисунку 3.3.

Таким чином, комплексний аналіз економічної ефективності впровадження системи ISCC EU для ТОВ СП НІБУЛОН на основі реальних фінансових показників компанії демонструє високу привабливість цієї стратегічної ініціативи. При річному виторзі компанії близько 23 млрд грн та експортних обсягах до 3,4 млн тонн, впровадження сертифікації ISCC EU може забезпечити додатковий річний дохід від 320 млн грн (консервативний сценарій часткового охоплення) до 1 360 млн грн (оптимістичний сценарій повного охоплення), при загальних витратах на впровадження та підтримання системи менше 9 млн грн у перший рік та від 3,6 до 5,8 млн грн щорічно в наступні роки.

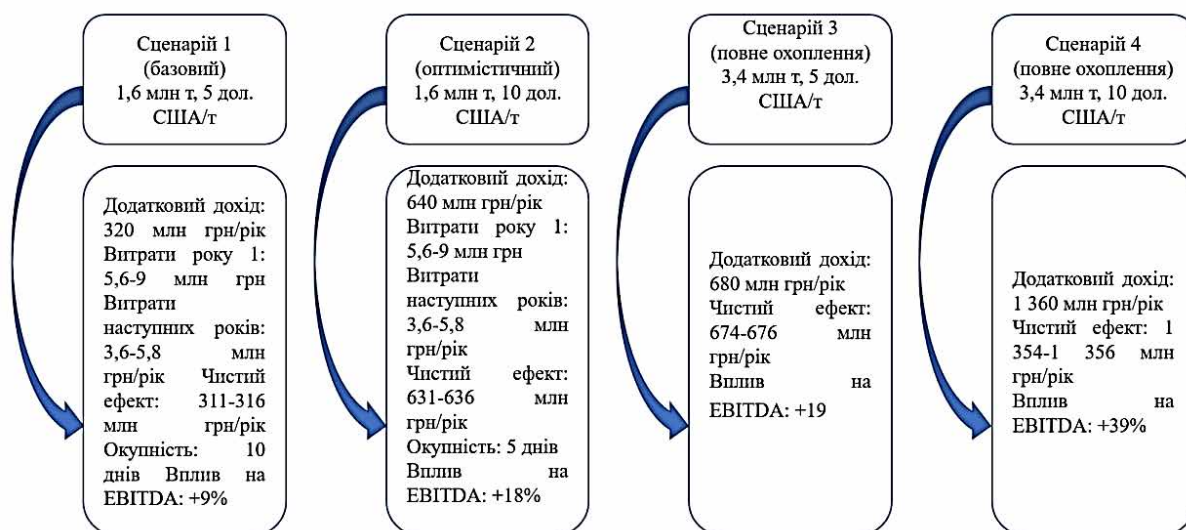


Рис. 3.3. Узагальнення сценаріїв економічних ефектів для ТОВ «СП «НІБУЛОН»

Джерело: створено автором

Чистий економічний ефект може досягати від 9% до 39% від показника ЕВІТДА компанії залежно від обраного сценарію впровадження, що робить це управлінське рішення економічно обґрунтованим та стратегічно необхідним для зміцнення позицій НІБУЛОН на європейському ринку зерна.

ВИСНОВКИ

1. Дослідження сутності дефініції «управління міжнародною конкурентоспроможністю» на мікрорівні дозволило встановити, що в умовах глобалізації та екологічної трансформації це поняття набуває нового змісту, виходячи за межі традиційного трактування конкурентних переваг. Аналіз теоретичних концепцій від класичних теорій А. Сміта та Д. Рікардо до сучасних підходів М. Портера та Ж.-Ж. Ламбена засвідчив еволюцію розуміння конкурентоспроможності від простого порівняння витрат до комплексної характеристики здатності підприємства створювати економічну цінність. Встановлено, що на мікрорівні управління міжнародною конкурентоспроможністю являє собою багатовимірний процес, що інтегрує стратегічні, операційні, маркетингові, фінансові та інноваційні аспекти менеджменту, спрямований на забезпечення ефективного функціонування підприємства на зовнішніх ринках через адаптацію до динаміки глобального середовища, технологічних змін та трансформації споживчих потреб.

2. Аналіз особливостей управління міжнародною конкурентоспроможністю продукції підприємств у контексті Європейського зеленого курсу виявив фундаментальну трансформацію парадигми конкурентоспроможності в аграрному секторі. Встановлено, що ЄЗК формує нову рамку вимог, де традиційні фактори конкурентних переваг (якість, ціна, логістика) доповнюються екологічними параметрами, що стають критично важливими для збереження доступу до ринків ЄС. Дослідження показало, що стратегія "From Farm to Fork" встановлює конкретні цільові показники для аграрного сектору: скорочення використання пестицидів на 50%, зменшення мінеральних добрив на 20%, розширення органічного виробництва до 25% площі до 2030 року. Для українських підприємств це означає необхідність системної модернізації виробничих процесів, впровадження точного землеробства, біологічного захисту рослин та цифрових систем простежуваності продукції від поля до споживача.

3. Систематизація методичних підходів до оцінки ступеня міжнародної конкурентоспроможності продукції продемонструвала необхідність комплексного застосування як кількісних, так і якісних методів аналізу. Встановлено, що індекс відносних порівняльних переваг (RCA) Б. Баласси залишається основним інструментом оцінки експортної спеціалізації, проте в умовах ЄЗК він має доповнюватися показниками екологічної ефективності та вуглецевого сліду продукції. Використання SWOT-аналізу дозволяє виявити внутрішні та зовнішні фактори конкурентоспроможності з урахуванням екологічних вимог, матриця БКГ забезпечує стратегічне портфельне позиціонування продукції, а модель національного діаманта М. Портера розкриває синергетичну взаємодію факторів на рівні галузі та країни. Доведено, що в сучасних умовах ефективна оцінка конкурентоспроможності вимагає інтеграції цих методів з показниками відповідності принципам сталого розвитку та вимогам Механізму прикордонного вуглецевого коригування (СВАМ).

4. Комплексна організаційно-економічна характеристика ТОВ СП «НІБУЛОН» підтвердила статус компанії як одного з провідних операторів аграрного та логістичного сектору України з унікальною бізнес-моделлю, що поєднує виробництво, зберігання, переробку та експорт сільськогосподарської продукції. Встановлено, що за 33 роки діяльності компанія інвестувала понад 2,3 млрд доларів США у розвиток інфраструктури, створивши мережу з 27 транспортних терміналів та елеваторних комплексів загальною потужністю одночасного зберігання 2,25 млн тонн зерна, а також власний флот із 83 суден для річкових перевезень. Аналіз показав, що повномасштабне вторгнення Росії спричинило критичні виклики: блокування близько 20% активів, втрату 25,5 тис. га земельного банку, мобілізацію 662 працівників та скорочення експорту до 1,78 млн тон у 2022 році. Водночас компанія продемонструвала значну адаптивність, відновивши експорт до 2,93 млн тон у 2023 році та досягнувши виторгу 22,9 млрд грн, що засвідчує ефективність антикризового управління та стратегічну стійкість бізнес-моделі.

5. Оцінка рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ СП «НІБУЛОН» на основі SWOT-аналізу та фінансово-економічних показників виявила значний потенціал підприємства для зміцнення позицій на глобальних ринках попри військові виклики. Встановлено, що ключові конкурентні переваги компанії включають унікальну логістичну інфраструктуру з власним річковим флотом, що забезпечує найнижчий вуглецевий слід серед видів транспорту, розгалужену мережу сучасних елеваторних комплексів, диверсифікований експортний портфель у понад 70 країн світу та досвід керівництва в міжнародній торгівлі. Аналіз структури експорту показав домінування пшениці та кукурудзи з відносно стабільними обсягами поставок протягом 2013-2021 років, що підтверджує надійність виробничо-логістичної моделі. Частка компанії в українському експорті зросла з 6% (пшениця) та 4% (кукурудза) у 2022/2023 до 8% та 10% відповідно у 2023/2024, демонструючи успішне відновлення після кризового періоду. Водночас виявлено критичні слабкості: високу собівартість виробництва, втрату доступу до Миколаївського порту, обмежену переробку продукції та кадровий дефіцит.

6. Аналіз критеріїв ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ СП «НІБУЛОН» на міжнародних ринках підтвердив високий рівень реалізації стратегії фокусування на експортному потенціалі аграрного сегменту. Встановлено, що компанія займає провідні позиції на ринку завдяки унікальній логістичній системі та здатності забезпечувати постачання високоякісного зерна на глобальні ринки. Розрахунок індексу відносних конкурентних переваг (RCA) показав значення 37,2 для пшениці, що суттєво перевищує показник основного конкурента ТОВ «КЕРНЕЛ» (17,7), підтверджуючи наявність стійких конкурентних переваг у цьому сегменті. Для кукурудзи індекс RCA становив 18,3 проти 26,6 у конкурента, що свідчить про більш рівномірну спеціалізацію НІБУЛОН на обох культурах. Водночас порівняльний аналіз індексу RCA для пшеничного борошна виявив стратегічну слабкість української аграрної моделі: показник 2,2 значно поступається країнам-лідерам (Казахстан - 31,0, Туреччина - 25,5), що

підкреслює необхідність переходу від сировинного експорту до виробництва продукції з високою доданою вартістю, особливо в контексті вимог ЄЗК щодо повного циклу виробництва та зниження вуглецевого сліду.

7. Прогноз впливу Європейського зеленого курсу на зовнішнє середовище ТОВ «СП НІБУЛОН» в екологічному, нормативному та операційному вимірах засвідчив фундаментальну трансформацію умов функціонування аграрних підприємств у контексті євроінтеграції. Встановлено, що ЄЗК формує комплекс взаємопов'язаних вимог через пакет "Fit for 55", Європейський кліматичний закон, стратегію "From Farm to Fork", Механізм вуглецевого коригування на кордоні (СВАМ) та Директиву про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD), що вимагають від компаній досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року та скорочення викидів на 55% до 2030 року. Аналіз показав, що для НІБУЛОН це створює як значні ризики (додаткове фінансове навантаження від СВАМ, необхідність масштабних інвестицій у декарбонізацію, загроза втрати конкурентоспроможності), так і стратегічні можливості (доступ до зеленого фінансування, цінні премії за сертифіковану продукцію, формування репутації відповідального постачальника). Встановлено, що компанія вже реалізує проактивну стратегію адаптації через впровадження сонячних електростанцій на елеваторах, перехід на водний транспорт з найнижчим вуглецевим слідом, скорочення споживання води на 34% та пального на 15%, а також отримання міжнародної сертифікації ISCC EU, що закладає основу для успішної інтеграції в "зелену" економіку ЄС.

8. Оптимізація процесу прийняття управлінських рішень щодо реалізації конкурентних переваг ТОВ «СП НІБУЛОН» в умовах ЄЗК на основі TOWS-аналізу дозволила розробити комплексну стратегію, що інтегрує сильні сторони компанії з можливостями зовнішнього середовища для мінімізації загроз та подолання слабкостей. SO-стратегії передбачають максимізацію інфраструктурних переваг через розширення інвестицій у модернізацію елеваторів за рахунок міжнародних програм (ЄІБ, ЄБРР), використання

унікального флоту для розробки нових експортних маршрутів через Дунай та посилення позицій на ринках органічної продукції ЄС. WO-стратегії орієнтовані на залучення цільового фінансування для компенсації воєнних втрат, реструктуризацію боргу, масштабні освітні програми для вирішення кадрового дефіциту та системну інтеграцію інновацій точного землеробства і цифрових платформ. ST-стратегії спрямовані на мінімізацію загроз через автоматизацію і кібербезпеку логістичних операцій, диверсифікацію транспортного портфеля та формування галузевих альянсів для захисту національних інтересів. WT-стратегії передбачають створення резервної інфраструктури, інституційне страхування військових ризиків та поглиблення екологічної відповідальності через прозору звітність, що забезпечить комплексну адаптацію до викликів ЄЗК та воєнного стану.

9. Економічне обґрунтування стратегії впровадження сертифікації ISCC EU як ключового інструменту реалізації конкурентних переваг ТОВ «СП НІБУЛОН» в умовах ЄЗК підтвердило високу економічну доцільність цієї ініціативи. Детальні розрахунки на основі реальних фінансових показників компанії (виторг 22,9 млрд грн за 2023 рік, експорт 2,4-3,4 млн тонн) продемонстрували, що при консервативній цінній премії 5 дол./т на європейському ринку (1,6 млн тонн) додатковий річний дохід становитиме 320 млн грн, а при оптимістичному сценарії з премією 10 дол./т - 640 млн грн. При загальних витратах на впровадження 5,6-9 млн грн у перший рік та 3,6-5,8 млн грн щорічно в наступні роки, чистий економічний ефект становить 311-636 млн грн залежно від сценарію, що еквівалентно 9-18% від показника ЕВІТДА компанії (3,5 млрд грн). При розширенні сертифікації на весь експортний портфель (3,4 млн тонн) потенційний додатковий дохід може досягати 680-1360 млн грн на рік (19-39% від ЕВІТДА), що робить це стратегічне рішення критично важливим для зміцнення позицій компанії на європейському ринку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в умовах посилення екологічних вимог ЄЗК. Загальний висновок Проведене дослідження підтверджує, що управління міжнародною конкурентоспроможністю

підприємств на засадах Європейського зеленого курсу вимагає фундаментальної трансформації традиційних підходів до формування конкурентних переваг. Для ТОВ «СП НІБУЛОН» успішна адаптація до вимог ЄЗК передбачає інтеграцію екологічних параметрів у всі аспекти діяльності - від виробництва до логістики та звітності, що створює основу для довгострокової конкурентоспроможності на європейському ринку та глобальної продовольчої безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Catherine A. Maritan, Margaret Peteraf. The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. URL: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1057/978-1-137-00772-8_465
2. Porter M. E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance / Porter M. E. – New York: The Free Press, 1992. 557 p.
3. Тараненко І. В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2019. №1(9). С. 194-203.
4. Горбатов В. М. Конкурентоспроможність та цикли розвитку інтегрованих структур бізнесу. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 592 с.
5. Левицька О. О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №3. С. 200-204.
6. Алла Касич, Аніта Асцатрян Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/859>
7. Європейська комісія, Європейський зелений курс URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/story-von-der-leyen-commission/european-green-deal_en
8. European Commission. *Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: The European Green Deal*; European Commission: Brussels, Belgium, 2019.
9. Mises, L. *Human Action. A Treatise on Economics, The Scholar's ed.*; Ludwig von Mises Institute: Auburn, AL, USA, 1998.

10. Foss, N.J.; Klein, P.G.; McCaffrey, M. *Austrian Perspectives on Entrepreneurship, Strategy, and Organization*; Cambridge University Press: Cambridge, UK, 2019.
11. Розуміння SWOT-аналізу. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
12. ПОРТФЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА URL: https://pidru4niki.com/73373/investuvannya/portfelniy_analiz_diyalnosti_pidpriyemstva
13. Бостонська консалтингова група. «Що таке матриця частки зростання?». URL: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>
14. Офіційний сайт ТОВ СП «НІБУЛОН». Ключові факти про компанію URL: <https://www.nibulon.com/pro-nas/>
15. Григоренко Є., Шніцер М. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Forbes. URL: <https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyni-ukraina>
16. Огляд збитків та втрат в АПК. KSE. 2023. URL: <https://kse.ua/ua/oglyad-zbitkivta-vtrat-v-apk/>.
17. Корпоративна презентація ТОВ СП «НІБУЛОН» URL: https://docs.google.com/presentation/d/1wfXPjxhFhvLup0yXLrCltgWYIXG4xhnh/edit#slide=id.g2c1f76e86c8_0_51
18. Європейський зелений курс URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%84%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%D0%B7%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81,
19. Пакет «Fit for 55» URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/paket-fit-for-55>,
20. Fit for 55: шлях до кліматичної нейтральності URL: <https://e.ecolog-ua.com/node/1054Б>
21. Зелена угода Європи, або основи Green Deal: що принесе агросектору України курс на екологічність

- URL:<https://agropolit.com/spetsproekty/825-zelena-ugoda-yevropi-abo-osnovi-green-deal-scho-prinese-agrosektoru-ukrayini-kurs-na-ekologichnist>
- 22.Greening agriculture URL:
<https://www.consilium.europa.eu/en/policies/greening-agriculture/>
- 23.Сталість агросектору: що українським аграріям вже сьогодні треба знати про нові правила URL: <https://www.dossier.org.ua/events/discussion-2025-3/>
- 24.Стратегія «From Farm to Fork»: чому вона важлива для українських фермерів і що їм потрібно врахувати URL:
<https://zib.com.ua/ua/print/165926.html>
- 25.Аналітична записка з питань порівняльного законодавства щодо законодавства ЄС у сфері якості води, водної політики та відновлення навколишнього природного середовищ URL:
<https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/32859.pdf>
- 26.Сало Яна Вікторівна «ЗЕЛЕНА» ЛОГІСТИКА В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ Випуск # 47 2023 URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2143/2072/>
- 27.О. І. Дорош Ю. Огерчук Ю. Пліш Проблеми та перспективи розвитку зеленої логістики Випуск 6, Номер 2, 2024 сс. 286 – 295 URL:
<https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-6-nomer-2-2024/problemy-ta-perspektyvy-rozvytku-zelenoyi-logistyky>
- 28.Критерії сталого розвитку «НІБУЛОН». Екологічна складова URL:
<https://www.nibulon.com/kryterii-staloho-rozvytku-nibulon-ekolohichna-skladova/>
- 29.НІБУЛОН назвав ключові екологічні пріоритети компанії до 2030 року URL:
[https://latifundist.com/novosti/67425-nibulon-nazvav-klyuchovi-ekologichni-prioriteti-kompaniyi-do-2030-roku\)](https://latifundist.com/novosti/67425-nibulon-nazvav-klyuchovi-ekologichni-prioriteti-kompaniyi-do-2030-roku))
- 30.Пакет ЄС “Fit for 55” URL:<https://ecoaction.org.ua/paket-ies-fit-for-55.html>

- 31.Європейський зелений курс: вплив на політику та законодавство України у сферах енергетики, клімату та довкілля
URL:<https://dixigroup.org/analytic/yevropejskyj-zelenyj-kurs-vplyv-na-polityku-ta-zakonodavstvo-ukrayiny-u-sferah-energetyky-klimatu-ta-dovkillya/>
- 32.ESG та агро: юридичні аспекти сталого агробізнесу URL:<https://yur-gazeta.com/publications/practice/zemelne-agrarne-pravo/esg-ta-agro-yuridichni-aspekti-stalogo-agrobiznesu.html>)
- 33.ESRS-звітність в Україні: впровадження європейських стандартів
URL:<https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/esrs-reporting-in-ukraine-implementing-european-standards>
- 34.Компанія «НІБУЛОН» готує перший звіт зі сталого розвитку URL:
<https://propozitsiya.com/news/kompaniya-nibulon-hotuye-pershyy-zvit-zi-staloho-rozvytku>
- 35.Green Deal без державної підтримки — шлях до збитковості агросектору
URL:<https://agravery.com/uk/posts/show/green-deal-bez-derzavnoi-pidtrimki-slah-do-zbitkovosti-agrosektoru-denis-marcuk>)
- 36.Regulation (EU) 2023/956 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 establishing a carbon border adjustment mechanism. Official Journal of the European Union, 2023.
- 37.Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2008. 570 с.
- 38.Федерація роботодавців України. Вплив механізму прикордонного вуглецевого коригування на економіку України: аналітичний звіт. Київ, 2024.
- 39.CMD Ukraine. Оцінка впливу СВМ на українську економіку. Київ, 2024. URL: <https://www.cmd-ukraine.org>

40. Національний кадастр антропогенних викидів із джерел та абсорбції поглиначами парникових газів в Україні за 1990-2021 роки. Київ: Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України, 2023.
41. KPMG Ukraine. П'ять засадничих принципів досягнення нульового рівня викидів. Київ, 2021. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2021/09/five-pillars-of-net-zero.html>
42. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість / пер. з англ. м.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. 715 с.
43. Дикань В. Л. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: монографія. Харків: Основа, 2015. 348 с.
44. Мартиненко В. П. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах зеленої трансформації. Економіка та держава. 2024. № 3. С. 45-52.
45. Гудзь О. Є. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних підприємств: дис. ... докт. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2020. 512 URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2422/view/2215>
46. Інвестиції в розмінування, елеватори та судноремонтний завод. Як НІБУЛОН оновлює своє виробництво. Репортаж з Миколаївського кластера URL: <https://latifundist.com/reportazhy/177-investitsiyi-v-rozminuvannya-elevatori-ta-sudnoremontnij-zavod-yak-nibulon-onovlyuye-svoje-virobnitstvo-reportazh-z-mikolayivskogo-klastera>
47. НІБУЛОН розпочинає масштабну модернізацію елеваторних потужностей URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/nibulon-rozprocinae-masstabnu-modernizaciu-elevatornih-potuznostej>
48. НІБУЛОН URL: <https://latifundist.com/kompanii/3-nibulon>
49. Перспективи української річкової логістики URL: <https://carryland.com.ua/blog/view/perspektivi-ukrayinskoyi-richkovoyi-logistiki-a197/>

50. Centre for Eastern Studies (OSW). Ukraine's trade in 2024: restoration of logistical routes. 2025. URL: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2025-01-17/ukraines-trade-2024-restoration-logistical-routes>
51. Elevatorist.com. НІБУЛОН окупив інвестиції в проєкт цифрової копії елеваторів. 2025. URL: <https://elevatorist.com/novosti/21379-nibulon-okupiv-1-mln-investitsiy-v-proyekt-tsifrovoyi-kopiyi-elevatoriv-shlyahom-zmenschennya-kilkosti-pratsivnikiv-ta-vtrat-zerna>
52. Eurostat. Trade in goods with Ukraine in 2024. European Commission, 2025. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20250507-1>
53. Grain Central. GRDC report finds ISCC-style scheme not worth the cost. 2025. URL: <https://www.graincentral.com/news/grdc-report-finds-iscc-style-scheme-not-worth-the-cost/>
54. Grain Producers South Australia. ISCC FAQs: International Sustainability and Carbon Certification. URL: <https://www.grainproducerssa.com.au/members/industry-information/iscc-faqs/>
55. GrainGrowers Australia. Where are we at with the ISCC? URL: <https://www.graingrowers.com.au/news/where-are-we-at-with-the-iscc/>
56. GUTcert. ISCC-EU Certification for Sustainable Biofuels. URL: <https://www.gut-cert.de/en/products/sustainability-audits/biogenic-fuels/iscc-eu>
57. ISCC System. Food & Feed Market Solutions. 2025. URL: <https://www.iscc-system.org/markets/food-and-feed/>
58. ISCC System. ISCC EU Certification Scheme. 2024. URL: <https://www.iscc-system.org/certification/iscc-certification-schemes/iscc-eu/>
59. Latifundist.com. НІБУЛОН наблизився до рівня довоєнних показників експорту зерна. 2024. URL: <https://latifundist.com/novosti/64535-nibulon-nablizivsyia-do-rivnya-dovoyennih-pokaznikiv-eksportu-zerna>

- 60.НІБУЛОН. Компанія демонструє рекордні показники експорту в період війни. 2024. URL: <https://www.nibulon.com/en/nibulon-demonstrates-record-export-performance-during-the-war-period/>
- 61.Rail.insider. «Нібулон» збільшив виторг у 2023 році удвічі. 2024. URL: <https://www.railinsider.com.ua/nibulon-zbilshyv-vytorg-u-2023-roczy-udvichi/>
- 62.Rail.insider. «Нібулон» планує повернути довоєнну частку в українському експорті зерна. 2025. URL: <https://www.railinsider.com.ua/nibulon-planuye-povernuty-dovoyennu-chastku-v-ukrayinskomu-eksporti-zerna/>
- 63.Riverine Plains. What is ISCC and what does it mean for farmers? 2024. URL: <https://riverineplains.org.au/news/what-is-iscc-and-what-does-it-mean-for-farmers>