

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.01 – МКР. 2225 “С” 2023.12.07. 005 ПЗ

**ГОЛОБОРОДЬКА ВАЛЕНТИНА СЕРГІЙОВИЧА**

**2024 р.**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

УДК 005.332.4:658.11

**ПОГОДЖЕНО**

Декан факультету

аграрного менеджменту

\_\_\_\_\_ **Анатолій ОСТАПЧУК**

(підпис)

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

\_\_\_\_\_ **Олена КОВТУН**

(підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему**  
**«Управління конкурентною стратегією підприємства»**

Спеціальність

**073 «Менеджмент»**

Освітня програма

**Адміністративний менеджмент**

Орієнтація освітньої програми

**освітньо-професійна**

**Гарант освітньої програми**

**к.е.н., доцент**

\_\_\_\_\_ **Олена КОВТУН**

(підпис)

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи**

**к.е.н., доцент**

\_\_\_\_\_ **Альона ТЮРИНА**

(підпис)

**Виконав**

\_\_\_\_\_ **Валентин ГОЛОБОРОДЬКО**

(підпис)

**КИЇВ – 2024**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о. завідувача кафедри**

**адміністративного менеджменту та ЗЕД**

к.е.н, доцент

**Олена КОВТУН**

(підпис)

«08» грудня 2023 року

**ЗАВДАННЯ**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Голобородьку Валентину Сергійовичу

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Адміністративний менеджмент

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Управління конкурентною стратегією підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «07» грудня 2023 р. №2225«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.11.25

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: законодавчі акти, навчальна і наукова література, фінансова звітність підприємства, статистичні дані, технологічні карти, постанови, розпорядження

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти управління конкурентною стратегією підприємства
2. Стан та тенденції управління конкурентною стратегією підприємства
3. Напрямки удосконалення управління конкурентною стратегією підприємства

Перелік графічного матеріалу (за потреби) таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання «08» грудня 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи Альона ТЮРІНА  
(підпис)

Завдання прийняв до виконання Валентин ГОЛОБОРОДЬКО  
(підпис)

## РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота викладена на 92 сторінках комп'ютерного тексту, складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, містить 30 таблиць, 7 рисунків, 1 додатка та 55 використаних джерел.

Актуальність теми. Управління конкурентною стратегією підприємства є одним із ключових факторів забезпечення його стійкого розвитку та конкурентоспроможності на ринку. Сучасні умови бізнесу, які характеризуються швидкими технологічними змінами, глобалізацією ринків та зростаючою конкуренцією, вимагають від компаній ефективних стратегій, що дозволять успішно функціонувати в динамічному середовищі. Розробка конкурентної стратегії дозволяє підприємству не лише зайняти вигідну ринкову позицію, але й забезпечити довгостроковий успіх за рахунок максимального задоволення потреб споживачів та підвищення рівня конкурентоспроможності. У цьому контексті дослідження управління конкурентною стратегією є особливо актуальним.

Метою дослідження є розкриття суті управління конкурентною стратегією підприємства та визначення шляхів підвищення її ефективності.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- вивчити теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства та її види;
- систематизувати складові конкурентної стратегії підприємства;
- обґрунтувати основні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства;
- здійснити аналіз техніко-економічних показників та фінансового стану підприємства;
- провести оцінку ефективності конкурентної стратегії підприємства;
- проаналізувати шляхи формування ефективної конкурентної стратегії підприємства;
- визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства
- сформулювати рекомендації щодо формування конкурентної стратегії

підприємства.

Об'єкт дослідження: процеси та системи управління конкурентною стратегією підприємства.

Предмет дослідження: конкретні властивості та характеристики об'єкта, які безпосередньо впливають на ефективність конкурентної стратегії.

Методи дослідження: в ході дослідження використано методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння, контент-аналізу, класифікації, групування, узагальнення, а також фінансово-математичні (статистичні) методи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці нової концепції управління конкурентною стратегією, що враховує сучасні тенденції ринку та новітні методи аналізу конкурентного середовища, а також у пропозиції нових методів оцінки ефективності конкурентних стратегій. Крім того, у роботі визначено специфічні чинники, що впливають на конкурентну стратегію підприємства «Кернел», та проведено інтеграцію різних підходів до її формування.

Апробація результатів магістерської роботи проводилась на V Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції: «Сучасний менеджмент: виклики та можливості», 11 листопада 2024 року.

Основні положення і результати дослідження знайшли відображення у матеріалах конференції: ГОЛОБОРОДЬКО В.С., ТЮРИНА А.А. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (11 листопада 2024 р.), К : НУБіП України, 2024. С. 69-73.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ, ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА, ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА, АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА, МЕТОДИ ОЦІНКИ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	11
1.1. Концепція конкурентної стратегії підприємства.....	11
1.2. Підходи до формування та управління конкурентною стратегією підприємства.....	16
1.3. Методи оцінки ефективності управління конкурентною стратегією підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	29
2.1. Характеристика внутрішнього середовища компанії «Кернел».....	29
2.2. Характеристика зовнішнього середовища компанії «Кернел» .....	38
2.3. Особливості вибору та розробки конкурентної стратегії компанії «Кернел» .....	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	60
3.1. Шляхи підвищення конкурентоспроможності компанії «Кернел» .....	60
3.2. Визначення ефективності впровадження заходів щодо покращення конкурентоспроможності підприємства.....	69
3.3. Рекомендації щодо формування конкурентної стратегії компанії «Кернел» .....	75
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	94

## ВСТУП

**Актуальність теми магістерської кваліфікаційної роботи** полягає в тому, що управління конкурентною стратегією є однією з ключових умов виживання та розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамікою змін, глобалізацією ринків, розвитком технологій, що вимагає від підприємств постійного аналізу та корекції їхніх конкурентних стратегій. Успішне управління конкурентною стратегією забезпечує підприємству можливість ефективно протистояти конкурентам, задовольняти потреби споживачів і досягати довгострокового зростання. У цьому контексті дослідження управління конкурентною стратегією набуває особливої практичної значущості.

Тема управління конкурентною стратегією підприємства була предметом дослідження багатьох авторів. Автори, які досліджували тему управління конкурентною стратегією підприємства: Портер М. – один із провідних теоретиків у галузі стратегічного менеджменту, відомий завдяки роботам у сфері конкурентної стратегії та аналізу галузевої конкуренції. Його книга «Конкурентна стратегія» стала класикою в даній сфері; Котлер Ф. – визнаний експерт у сфері маркетингу, який також розробив підходи до управління стратегією підприємства, зокрема через маркетингові інструменти та конкурентні переваги; Ансофф І. – автор концепції стратегічного управління та розвитку підприємств. Його роботи в галузі аналітики конкурентних стратегій широко відомі у бізнес-середовищі; Томпсон А. А. та Стрікленд А. Дж. – автори численних праць у сфері стратегії підприємства, де описуються моделі стратегічного планування та управління конкурентними перевагами; Грант Р. М. – відомий фахівець зі стратегічного управління, автор теорії ресурсів та можливостей підприємств, які можуть слугувати основою для формування конкурентної стратегії; Хамел Г., Прахалад К. К. – автори, які розробили концепцію стратегічного менеджменту на основі ключових компетенцій підприємства, що є важливим елементом конкурентної стратегії;

Мінцберг Г. – один із провідних дослідників у галузі стратегічного менеджменту, який також вивчав різні підходи до конкурентних стратегій підприємств. Ці автори створили теоретичні основи для багатьох підходів до формування та управління конкурентною стратегією підприємства.

**Метою магістерської кваліфікаційної роботи** є розкриття суті управління конкурентною стратегією підприємства та визначення шляхів підвищення її ефективності.

**Завдання дослідження:**

- вивчити теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства;
- опрацювати основні підходи до формування та управління конкурентною стратегією підприємства;
- виокремити основні методи оцінки ефективності управління конкурентною стратегією підприємства;
- систематизувати складові конкурентної стратегії підприємства;
- здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності компанії «Кернел»;
- провести оцінку ефективності конкурентної стратегії компанії «Кернел»;
- визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- економічно обґрунтувати ефективність впровадження запропонованих заходів;
- сформулювати рекомендації щодо формування конкурентної стратегії підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процеси та системи управління конкурентною стратегією підприємства.

**Предметом дослідження** – конкретні властивості та характеристики об'єкта, які безпосередньо впливають на ефективність конкурентної стратегії.

**Методи дослідження:** аналіз та синтез – для вивчення теоретичних основ та практичних аспектів управління конкурентною стратегією, а також для

інтеграції отриманих даних в узагальнений вигляд; контент-аналіз – для дослідження інформаційних матеріалів, документів і джерел, що стосуються конкурентних стратегій і їх реалізації на підприємстві; узагальнення – для систематизації та обробки отриманих даних, формулювання висновків на основі проведеного аналізу; порівняння – для аналізу різних конкурентних стратегій, оцінки їх ефективності і виявлення найкращих практик; класифікація та групування – для організації інформації про конкурентні стратегії та їх компонентів у відповідні категорії для подальшого аналізу; спостереження – для збору даних про практичну реалізацію конкурентних стратегій на підприємстві, вивчення їхнього впливу на результати діяльності; статистичні методи – для аналізу кількісних даних, що стосуються ефективності конкурентних стратегій, оцінки їх впливу на фінансові показники та інші показники діяльності підприємства. Ці методи дозволять всебічно дослідити управління конкурентною стратегією, врахувати як теоретичні, так і практичні аспекти, а також надати обґрунтовані рекомендації для удосконалення стратегій підприємства.

**Інформаційну базу дослідження складають** праці провідних українських і закордонних науковців щодо формування та управління конкурентною стратегією підприємства, міжнародні наукові публікації, що розглядають питання побудови ефективної конкурентної стратегії, законодачі та нормативно-правові акти, а також дані компанії «Кернел».

Результати магістерської кваліфікаційної роботи представлені на V Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 11 листопада 2024 р.).

**Практичне значення одержаних результатів:** Рекомендації та методи, розроблені в роботі, можуть бути безпосередньо застосовані для підвищення конкурентоспроможності компанії «Кернел», що дозволить йому ефективніше конкурувати на ринку. Крім того, підходи до формування та управління конкурентними стратегіями можуть бути використані іншими підприємствами

для покращення їх стратегічного планування та прийняття рішень. Одержані результати можуть бути корисні для управлінців та стратегічних консультантів, надаючи їм нові інструменти і методи для розробки та реалізації ефективних конкурентних стратегій.

Ця магістерська кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Викладена на 92 сторінках комп'ютерного тексту, містить 30 таблиць, 7 рисунків, 1 додаток та 55 використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Концепція конкурентної стратегії підприємства**

Конкурентна стратегія підприємства є основним інструментом для досягнення успіху на ринку та забезпечення довгострокової конкурентної переваги. Вона визначає, як підприємство може конкурувати з іншими організаціями в рамках своєї галузі, використовувати свої ресурси та можливості для досягнення максимальної ефективності та прибутковості. Формування та реалізація конкурентної стратегії є ключовими аспектами стратегічного управління, оскільки дозволяють організації адаптуватися до змінюваних умов ринку та використовувати свої сильні сторони для досягнення конкурентних переваг.

Конкурентна стратегія визначається як комплекс дій і рішень, спрямованих на досягнення переваг над конкурентами. Вона включає в себе всі аспекти діяльності підприємства, які впливають на його позицію на ринку. Основні теоретичні підходи до формування конкурентної стратегії включають роботи таких вчених, як Майкл Портер, який запропонував концепцію стратегічних позиціонувань, та інші дослідники, що розвивають ідеї конкурентних переваг [53, с. 276]. Конкурентна стратегія є ключовим аспектом стратегічного управління підприємством і визначає, як компанія буде конкурувати на ринку для досягнення конкурентних переваг. Різні автори підходять до визначення сутності конкурентної стратегії з різних точок зору, що відображає багатогранність і складність цього поняття. Аналіз підходів різних авторів дозволяє глибше зрозуміти, як формуються і реалізуються стратегії для забезпечення успіху на ринку [42, с. 178].

Вибір конкурентної стратегії підприємством, сегментом реального сектору економіки або цілою галуззю відіграє ключову роль у визначенні їхнього подальшого розвитку та позиції на національному та міжнародному

ринках. Досліджуючи конкурентну стратегію, науковці здебільшого зосереджуються на стратегіях підприємств [48, с. 403].

Серед найвідоміших дослідників конкурентних стратегій, як у світі, так і в Україні, варто згадати таких авторів, як М. Портер, Г. Стейнер, Ф. Котлер, Дж. Майер, А.Д. Літл, М. Мінцберг, М. Альберт Мескон, А. Стрікленд, А. Томпсон, Г. Азоєв, Г. Гольдштейн, І. Ансофф, Ю. Іванов, М. Круглов, В. Адамик, Р. Фатхутдінов, А. Юданов та інші [1-55]. Найчастіше використовуються кілька основних визначень конкурентної стратегії, які дослідники доповнюють або уточнюють відповідно до особливостей галузі або економічного сектору. Табл. 1.1 демонструє різні підходи до розуміння сутності конкурентної стратегії, що допомагає підприємствам обирати найбільш оптимальний шлях досягнення своїх цілей на ринку, враховуючи свої ресурси, можливості та зовнішні фактори.

*Таблиця 1.1*

**Підходи авторів щодо сутності поняття конкурентної стратегії підприємства**

<b>Автори</b>	<b>Підхід</b>	<b>Основні ідеї</b>	<b>Особливості</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Майкл Портер	Конкурентні сили	Конкурентна стратегія визначається через силу п'яти конкурентних сил: конкуренція між існуючими конкурентами, загроза нових входів, загроза заміників.	Сфокусованість на визначенні і управлінні зовнішніми конкурентними силами.
Гері Хамел та СК. Прат	Ядро компетенцій	Конкурентна стратегія базується на розробці та використанні унікальних компетенцій підприємства, які забезпечують його конкурентні переваги.	Зосередженість на внутрішніх можливостях і здібностях компанії як джерелі конкурентної переваги.
Генрі Мінцберг	Інкременталістський підхід	Конкурентна стратегія є результатом поступового розвитку і адаптації до умов ринку, а не результатом жорсткого стратегічного планування.	Акцент на адаптивності та еволюційних змінах у стратегії.
Клейтон Крістенсен	Інноваційні стратегії	Конкурентна стратегія визначається через інновації, які дозволяють підприємству зруйнувати існуючі ринкові моделі і створити нові нішеві ринки.	Підкреслює важливість інновацій для створення нових конкурентних можливостей.

## Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
Джек Уелч	Лідерство та ефективність	Конкурентна стратегія є результатом сильної лідерської команди, яка управляє підприємством з акцентом на ефективність і досягнення лідерських позицій у своїй галузі.	Підкреслює значення лідерства і ефективного управління для реалізації стратегії.

*Джерело: узагальнено автором за [49, с. 7; 50, с. 57; 51, с. 45; 52; 53, с. 277; 54, с. 23; 55, с. 115].*

Аналіз підходів різних авторів до сутності конкурентної стратегії підприємства свідчить про те, що це поняття є багатограним і комплексним. Майкл Портер акцентує увагу на зовнішніх силах ринку, які визначають конкурентну позицію компанії, тоді як Гері Хамел та СК. Прат зосереджуються на внутрішніх ресурсах і компетенціях як джерелах конкурентних переваг. Генрі Мінцберг підкреслює важливість гнучкості та еволюційного розвитку стратегії, а Клейтон Крістенсен акцентує роль інновацій у створенні нових ринкових можливостей. Джек Уелч підкреслює важливість лідерства та управлінської ефективності для реалізації конкурентної стратегії. Різноманітність підходів вказує на те, що підприємства повинні враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, адаптувати стратегії до змінюваних умов ринку і активно використовувати інновації для забезпечення стійких конкурентних переваг [45, с. 212].

Конкурентна стратегія є конкретизацією корпоративної стратегії та слугує інструментом її реалізації. Вона визначає шляхи та підходи, які підприємство застосовуватиме у кожній ключовій сфері своєї діяльності. Іншими термінами, які можуть використовуватися для позначення конкурентної стратегії, є бізнесова стратегія, стратегія конкурентоспроможності та стратегія завоювання конкурентних переваг.

Концепція конкурентної стратегії підприємства є центральним елементом стратегічного управління, який визначає, як компанія може досягти та зберегти конкурентні переваги на ринку. Вона базується на ідентифікації та реалізації унікальних переваг, що дозволяють підприємству виділитися серед конкурентів

і досягти успіху в обраній галузі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Сутність концепції конкурентної стратегії підприємства

Елемент	Характеристика
Аналіз зовнішнього середовища	Оцінка факторів, які впливають на ринок та конкурентне середовище, таких як тенденції ринку, потреби споживачів, технологічні зміни.
Внутрішній аналіз	Оцінка ресурсів і можливостей підприємства, включаючи фінансові, технологічні та людські ресурси, а також процеси та структуру організації.
Формування конкурентних переваг	Розробка унікальних особливостей продуктів або послуг, що дозволяють підприємству відрізнитися від конкурентів, наприклад, через інновації, якість, обслуговування.
Вибір стратегії позиціонування	Визначення стратегії, яка дозволяє підприємству зайняти певну позицію на ринку, наприклад, стратегія лідерства за витратами, диференціації або фокусування.
Реалізація стратегії	Впровадження стратегічних ініціатив, що включають розробку нових продуктів, розширення ринків, оптимізацію процесів і ресурсів для досягнення стратегічних цілей.
Оцінка ефективності	Аналіз результатів реалізації конкурентної стратегії, включаючи фінансові показники, задоволеність клієнтів, ринкову частку та інші ключові показники ефективності.

*Джерело: узагальнено автором за [40, с. 319].*

Концепція конкурентної стратегії підприємства є фундаментальною для забезпечення успішної діяльності організації в умовах динамічного ринку. Ефективне формування та реалізація конкурентної стратегії дозволяють компаніям не лише виживати, але й процвітати в умовах жорсткої конкуренції. Важливою складовою процесу є аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, формування конкурентних переваг, вибір стратегії позиціонування, а також постійний моніторинг і оцінка результатів. Сучасні підприємства повинні адаптувати свої стратегії до швидко змінюваних умов ринку і нових викликів, таких як глобалізація, технологічні інновації і зміни в потребах споживачів [3, с. 41].

Конкурентні переваги – це унікальні характеристики або ресурси підприємства, які дозволяють йому забезпечити собі перевагу над конкурентами [12, с. 273]. За Портером, основними типами конкурентних переваг є низька витратність і диференціація. Низька витратність дозволяє

підприємству знижувати ціни, а диференціація – пропонувати унікальні продукти або послуги, що відрізняються від пропозицій конкурентів [53, с. 278].

Стратегії позиціонування допомагають підприємствам визначити своє місце на ринку, що забезпечує їм конкурентні переваги. За Портером, існують три основні стратегії позиціонування: стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації та стратегія фокусування. Кожна з цих стратегій має свої особливості і є застосована в залежності від умов ринку та внутрішніх можливостей підприємства.

Оцінка зовнішніх факторів, таких як конкурентне середовище, тенденції ринку, потреби споживачів та інші зовнішні умови, є важливим етапом у формуванні конкурентної стратегії. Методи, такі як SWOT-аналіз і PEST-аналіз, дозволяють оцінити можливості та загрози, що впливають на підприємство, і допомогти в розробці ефективної стратегії [1, с. 85].

Внутрішній аналіз включає оцінку ресурсів і можливостей підприємства, які можуть бути використані для досягнення конкурентних переваг. Методика аналізу ланцюга вартості допомагає виявити критичні етапи в створенні вартості і визначити області для покращення та оптимізації.

Реалізація конкурентної стратегії включає в себе розробку і впровадження стратегічних ініціатив, що сприяють досягненню поставлених цілей. Це може включати інвестиції в нові технології, розширення ринків збуту, поліпшення процесів або розробку нових продуктів.

Сучасні підприємства все частіше орієнтуються на інновації як основний фактор конкурентної переваги. Впровадження нових технологій, удосконалення продуктів і послуг, а також адаптація до швидко змінюваних умов ринку стають критичними для успіху [14].

Розуміння потреб і вподобань споживачів стає важливим елементом конкурентної стратегії. Підприємства використовують дані про споживачів для персоналізації своїх пропозицій і поліпшення обслуговування клієнтів.

Глобалізація ринків та розвиток віртуальних платформ впливають на

конкурентні стратегії, створюючи нові можливості і виклики для підприємств. Адаптація до глобальних трендів і використання цифрових технологій стає важливим аспектом стратегії [30].

Отже, концепція конкурентної стратегії є важливим інструментом стратегічного управління, що дозволяє підприємствам досягати переваг на ринку і забезпечувати стійкість у конкурентному середовищі. Формування ефективної конкурентної стратегії включає в себе як аналіз зовнішніх, так і внутрішніх факторів, а також реалізацію стратегічних ініціатив, що сприяють досягненню стратегічних цілей. Сучасні тенденції, такі як інновації, орієнтація на споживача і глобалізація, формують нові підходи до розробки і реалізації конкурентної стратегії, що забезпечує підприємствам конкурентні переваги на динамічних ринках.

## **1.2. Підходи до формування та управління конкурентною стратегією підприємства**

Конкурентна стратегія є основою успіху будь-якого підприємства, оскільки вона визначає шляхи досягнення конкурентних переваг на ринку. Сучасні економічні умови вимагають від підприємств здатності швидко адаптуватися до змін та активно використовувати стратегічні інструменти для забезпечення свого розвитку. Відтак, важливим аспектом стратегічного управління є вибір та реалізація підходів до формування конкурентної стратегії, що дозволяють підприємствам зміцнювати свої позиції на ринку та створювати стійкі конкурентні переваги [4, с. 601]. Різні наукові підходи до конкурентної стратегії розглядають цей аспект управління з різних точок зору, що дозволяє глибше розуміти механізми її формування та управління. Основні підходи представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

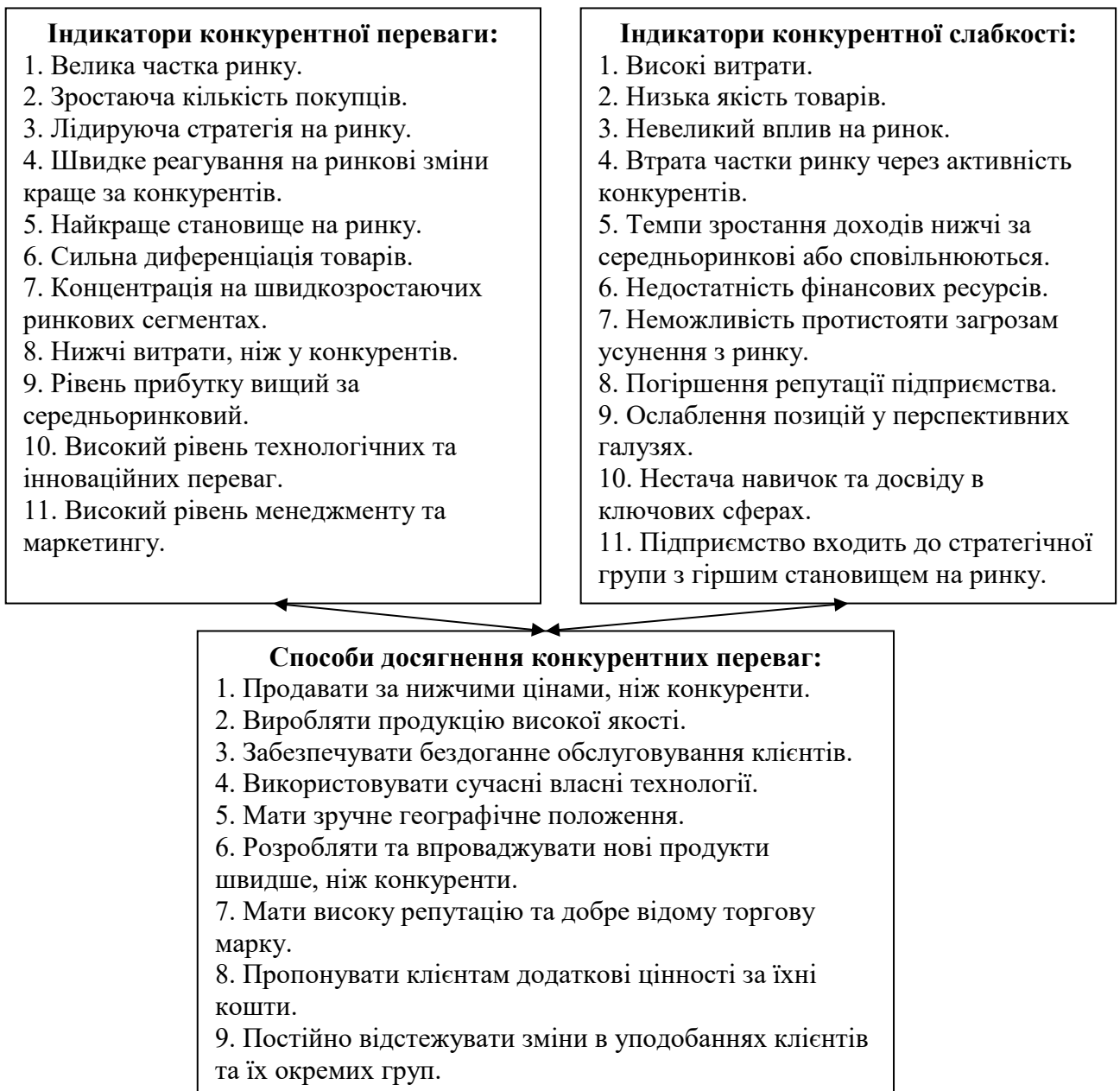
**Підходи до формування та управління конкурентною стратегією підприємства**

<b>Автор</b>	<b>Підхід до формування конкурентної стратегії</b>	<b>Основні особливості формування стратегії</b>	<b>Управління конкурентною стратегією</b>
М. Портер	Позиційний підхід: стратегії лідерства за витратами, диференціації	Підприємства вибирають одну з трьох стратегій для завоювання ринку	Управління на основі постійного моніторингу конкурентів
І. Ансофф	Матриця «продукт-ринок»	Розвиток продукту або ринку як основа для стратегічного вибору	Динамічне управління через оцінку нових ринкових можливостей
Дж. Барні	Ресурсно-орієнтований підхід	Орієнтація на унікальні ресурси підприємства як джерело переваги	Фокус на оптимізації та розвитку ресурсів та компетенцій
Р. Грант	Знання як стратегічний актив	Використання знань та навичок для створення конкурентної переваги	Управління знаннями та компетенціями всередині компанії

*Джерело: узагальнено автором за [53, с. 281].*

З табл. 1.3 видно, що кожен підхід має свої переваги та обмеження. Підхід М. Портера передбачає активне позиціонування на ринку через вибір однієї з базових стратегій, що є ефективним для стабільних ринків. Ресурсно-орієнтований підхід Барні акцентує увагу на використанні внутрішніх ресурсів як основи для досягнення переваг. Підхід Р. Гранта наголошує на важливості знань і компетенцій, що є особливо актуальним для інноваційно-орієнтованих підприємств [46, с. 25].

Серед індикаторів конкурентної переваги можна виділити такі, як: (1) значна частка ринку; (2) зростання кількості клієнтів/покупців; (3) висока ступінь диференціації товарів/послуг та інші (рис. 1.1). Порівнюючи ці показники з конкурентними слабкостями (рис. 1.1), варто зазначити способи досягнення конкурентних переваг, зокрема: виробництво високоякісної продукції, забезпечення бездоганного обслуговування клієнтів, використання сучасних технологій та інші [48, с. 406].



**Рис. 1.1. Індикатори конкурентної переваги та конкурентної слабкості**

*Джерело: узагальнено автором за [46, с. 406].*

Підприємство/організація отримує конкурентну перевагу тоді, коли рівень його взаємодії з клієнтами перевищує показники конкурентів, а також воно здатне протистояти впливу конкурентних сил на ринку. Вимірювання цих індикаторів і їхнє порівняння з аналогічними показниками конкурентів дозволяє визначити конкурентну позицію підприємства на ринку.

Кожне визначення конкурентної стратегії має свої характерні риси, на які опиралися автори під час його формулювання. Найчастіше такі риси стають

основою майбутніх класифікацій конкурентних стратегій. Серед найвпливовіших класифікаторів можна назвати М. Портера, І. Ансофа, Ф. Котлера та А.Д. Літла. Зокрема, М. Портер [53, с. 281] на основі аналізу конкурентних сил виділив три основні конкурентні стратегії: (1) лідерство за витратами; (2) диференціація; (3) фокусування (концентрація). Кожна з цих стратегій забезпечує захист від п'яти конкурентних сил. Лідерство за витратами дозволяє підприємству отримувати прибуток навіть за найнижчої ціни на ринку, що створює бар'єри для нових конкурентів і товарів-замінників, а також захищає від підвищення цін постачальниками [2].

Стратегія диференціації орієнтована на покупців, готових платити більше за вищу якість або унікальні споживчі властивості продукту. Вона також захищає від конкурентних сил, створюючи прихильність до бренду та підвищуючи рентабельність завдяки унікальним властивостям товару.

Фокусування передбачає концентрацію на вузькому сегменті ринку з особливими потребами, що дозволяє краще задовольняти їх порівняно з конкурентами. Характеристики та відмінності трьох основних стратегій за М. Портером детально описані в табл. 1.4.

Хоча деякі науковці критикують підхід М. Портера за його узагальненість, центральне питання співвідношення ціни і якості товару залишається важливим аспектом у його теорії конкурентних стратегій. І. Ансофф у своїй роботі 1989 року пропонує подібну до М. Портера наукову класифікацію конкурентних стратегій, яка базується на швидкості зростання, диференціації ринку та продукту. Він виділяє такі стратегії, що формують матрицю Ансоффа, орієнтовану на взаємодію «ринок – товар»: (1) стратегія концентрованого зростання, що передбачає зміну продукту або ринку (проникнення на ринок, посилення позицій, розвиток ринку та продукту); (2) стратегія диверсифікованого зростання (концентрична, чиста та конгломеративна диверсифікація); (3) стратегія обмеженого зростання, що характерна для підприємств у галузях зі стабільними технологіями [9, с. 14].

Таблиця 1.4

### Характеристики класифікації конкурентних стратегій за М. Портером

Класифікаційна категорія	Позитивні сторони	Негативні сторони
Лідерство за витратами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ефективне, коли:</li> <li>- Ціна є основною конкурентною силою;</li> <li>- Продукт стандартизований та простий у виробництві;</li> <li>- Відсутні можливості для диференціації;</li> <li>- Великі покупці мають значну торгову силу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ризики:</li> <li>- Технологічні зміни можуть знецінити попередній досвід та інвестиції;</li> <li>- Конкуренти можуть легко скопіювати переваги лідерства за витратами;</li> <li>- Можливі затримки у внесенні змін через надмірну увагу до витрат.</li> </ul>
Диференціація продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Приваблива за умови:</li> <li>- Існують численні можливості для диференціації продукту;</li> <li>- Організація володіє ноу-хау у виробництві або маркетингу;</li> <li>- Потреби споживачів різняться;</li> <li>- Деякі конкуренти також обирають стратегію диференціації;</li> <li>- Попит нееластичний до ціни;</li> <li>- Ринок має складну структуру.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Можливі ризики:</li> <li>- Велика різниця в цінах між диференційованим товаром і конкурентами може призвести до втрати прихильності до бренду;</li> <li>- Чинник диференціації може втрачати значення, коли товар стає звичним;</li> <li>- Вплив підробок та імітацій може знижувати цінність диференціації.</li> </ul>
Фокусування (концентрація)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Привабливе, коли:</li> <li>- Для конкурентів занадто дорого або складно освоїти дану нішу;</li> <li>- Компанія не має ресурсів для охоплення широкого ринку;</li> <li>- Сегменти ринку суттєво різняться за розмірами та інтенсивністю конкуренції;</li> <li>- Існують невеликі групи клієнтів з нестандартними потребами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ризики фокусування:</li> <li>- Значний розрив у цінах із неспеціалізованими товарами;</li> <li>- Вимоги цільового сегмента можуть зрівнятися з вимогами загального ринку;</li> <li>- Конкуренти можуть захопити ще більш вузькі підсегменти.</li> </ul>

*Джерело: узагальнено автором за [48, с. 408].*

Гарвардський економіст Майкл Е. Портер виділив дві основні стратегічні переваги для бізнесу: низькі витрати та диференціація. П'ять основних стратегій для досягнення цих переваг відомі як: (1) стратегія низьких витрат; (2) широка диференціація; (3) цілеспрямована стратегія низьких витрат; (4) цілеспрямована диференціація; та (5) стратегія найкращих витрат. Щоб дослідити, як ці стратегії працюють у реальному житті, у 2011 році було

проведено широкомасштабне опитування McKinsey Global Survey, яке охопило 2 135 компаній [18, с. 191].

Зокрема, Ф. Котлер, у своїй класифікації маркетингових конкурентних стратегій, основує розподіл на конкурентних позиціях фірм та напрямках їх маркетингової діяльності (табл.). Він виділяє чотири типи стратегій: (1) ринковий лідер; (2) челенджер; (3) послідовник; (4) нішер [15, с. 194]. За його підрахунками, ринок поділяється наступним чином: лідери займають 40%, челенджери – 30%, послідовники – 20%, а нішери – 10% [48, с. 409].

Таблиця 1.5

### Різновиди конкурентних стратегій за класифікацією Ф. Котлера

Різнovid класифікації	Характеристика підприємства/організації, що відповідає різновиду
Ринковий лідер	Має найбільшу частку ринку, формує цінову політику, впроваджує інновації, визначає напрямки маркетингових кампаній та рекламних активностей. Встановлює стандарти ринку та є ключовим гравцем у своїй галузі чи сегменті.
Челенджери	Посідають другу або третю позицію на ринку та активно прагнуть збільшити свою частку, використовуючи стратегії агресивного наступу. Атакують слабкі сторони лідерів або інші конкурентні фірми, зосереджуючись на цінній перевазі, кращій якості або нижчих витратах.
Послідовники	Відають перевагу стабільності та збереженню своєї ринкової позиції, наслідуючи лідерів та орієнтуючись на збереження наявних клієнтів. Вони менше ризикують, оскільки копіюють успішні стратегії лідерів, що допомагає знизити витрати та ризики.
Нішери	Спеціалізуються на обслуговуванні вузьких ринкових сегментів, які залишаються поза увагою великих гравців. Їхня стратегія полягає у фокусуванні на конкретних потребах клієнтів, часто зосереджуючись на географічних особливостях, певних категоріях споживачів або унікальних пропозиціях. Найкраще підходить для невеликих підприємств.

Джерело: узагальнено автором за [48, с. 409].

Класифікація конкурентних стратегій за Ф. Котлером дає змогу підприємствам вибрати відповідну стратегію залежно від їхнього ринкового становища та можливостей. Ринковий лідер має найбільший вплив на ринок, що дозволяє йому диктувати умови гри, впроваджувати інновації та задавати стандарти [51, с. 47]. Така позиція є найсильнішою, але вимагає постійних зусиль для підтримки лідерства. Челенджери, які прагнуть досягти ринкової першості, застосовують агресивні стратегії для збільшення своєї частки. Вони

зосереджуються на слабких сторонах конкурентів, що дозволяє їм динамічно розвиватися, проте несе певні ризики. Послідовники обирають стратегію стабільності та збереження ринкової позиції, знижуючи ризики шляхом наслідування успішних рішень лідерів. Це забезпечує менші витрати, однак обмежує можливості для зростання. Нішери знаходять свій успіх у вузьких ринкових сегментах, які великі гравці оминають увагою. Така стратегія є оптимальною для малих підприємств, дозволяючи їм займати нішеві позиції з мінімальною конкуренцією, проте вимагає глибокого розуміння потреб клієнтів. Загалом, кожен різновид конкурентної стратегії має свої переваги та недоліки, і їх вибір залежить від ринкових умов, ресурсів підприємства та його довгострокових цілей [42, с. 178].

Американська компанія Arthur D. Little (А.Д. Літл) класифікує конкурентні стратегії на основі конкурентних позицій і можливостей їх покращення. Підхід ADL виділяє п'ять видів стратегій залежно від ринкової позиції: (1) лідируюча позиція (фірма має головний вплив на ринок); (2) сильна позиція (незалежна діяльність без загрози довгостроковим перспективам); (3) сприятлива позиція (ринкова частка фірми вище середнього з можливістю зростання); (4) задовільна позиція (можливості для продовження діяльності є, але поліпшення ринкових позицій обмежені); (5) слабка позиція (фірма має слабкі ринкові позиції, вразливість і відсутність перспектив для покращення) [14].

Переходячи від теоретичних засад до практичного впровадження стратегій, слід зазначити, що в умовах глобалізації компанії по всьому світу намагаються або адаптувати, або стандартизувати свої стратегії на ринках, що розвиваються, і прагнуть до глобального лідерства. Для забезпечення конкурентоспроможності компанія має швидко виходити на нові ринки після оцінки їхньої привабливості, щоб зміцнити свій бренд (або позицію на ринку) і захопити більшу частку ринку. Підприємства конкурують на основі ціни, якості та задоволення потреб клієнтів, кожне з них прагне досягти прибутків, вищих за середні для своєї галузі [17, с. 109].

Розробка ефективної стратегії є надзвичайно складним завданням для багатьох компаній, деякі з яких концентруються не на суті, а намагаються «грати» на ринку самостійно. Під час дослідження було виявлено кілька тенденцій у реалізації стратегій компаніями. Незважаючи на те, що конкурентна перевага є ключовим елементом будь-якої стратегії, для багатьох компаній вона залишається недосяжною. Результати дослідження McKinsey показують одну з причин цього: лише 53% керівників описують стратегії своїх компаній як такі, що спрямовані на створення відносної переваги перед конкурентами; інші вважають свої стратегії більше орієнтованими на впровадження найкращих галузевих практик та задоволення поточних потреб бізнесу [48, с. 411].

Отже, формування та управління конкурентною стратегією підприємства залежить від низки чинників, таких як внутрішні ресурси, позиція на ринку, інноваційний потенціал та здатність до адаптації. Вибір підходу до конкурентної стратегії повинен базуватися на аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища, а також на розумінні власних конкурентних переваг підприємства.

### **1.3. Методи оцінки ефективності управління конкурентною стратегією підприємства**

Оцінка ефективності управління конкурентною стратегією є критично важливим аспектом для будь-якого підприємства, яке прагне досягти стійких конкурентних переваг та забезпечити довгострокове зростання. Сучасний бізнес-середовище вимагає від компаній регулярного перегляду і корекції своїх стратегій на основі об'єктивних оцінок їх результативності. Оцінка ефективності управління конкурентною стратегією підприємства є ключовим аспектом стратегічного управління, який дозволяє визначити, наскільки успішно підприємство справляється з конкурентними викликами та досягає

своїх цілей. Для забезпечення об'єктивності та точності оцінки використовуються різні методи, кожен з яких має свої особливості, переваги та недоліки. У табл. 1.6 представлено огляд основних методів оцінки ефективності конкурентної стратегії, що допоможе зрозуміти їх застосовність у різних ситуаціях і вибрати найбільш підходящий метод для конкретного підприємства.

Таблиця 1.6

### Методи оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства

Метод оцінки	Характеристика	Переваги	Недоліки
Аналіз фінансових звітів	Використання фінансових показників (прибуток, рентабельність, обсяги продажу) для оцінки результатів.	Надання точних кількісних оцінок фінансових результатів; простота у використанні.	Може не відображати якісні аспекти; залежність від точності фінансових звітів.
Аналіз вартості компанії (DCF)	Оцінка вартості компанії за допомогою методу дисконтованих грошових потоків.	Дозволяє оцінити майбутню вартість компанії; корисний для довгострокового планування.	Складний у застосуванні; чутливий до змін у прогнозах грошових потоків.
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для підприємства.	Допомагає виявити ключові чинники, що впливають на стратегію; корисний для стратегічного планування.	Є суб'єктивним; потребує комплексного підходу до збору та аналізу інформації.
Аналіз ланцюга вартості	Оцінка ефективності різних етапів створення вартості на підприємстві.	Виявлення критичних точок для покращення; дозволяє оптимізувати витрати на всіх етапах.	Є складним у впровадженні; потребує детального аналізу всіх процесів.
Оцінка задоволеності клієнтів	Проведення опитувань і досліджень для вимірювання рівня задоволеності клієнтів.	Дозволяє зрозуміти, як сприймаються продукти/послуги; корисний для покращення клієнтського сервісу.	Може не враховувати всі аспекти досвіду клієнтів; потребує регулярного проведення опитувань.
Балансувана система показників (Balanced Scorecard)	Комплексний підхід, що включає фінансові, клієнтські, внутрішні процеси та інноваційні показники.	Забезпечує всебічну оцінку результатів; інтегрує різні аспекти діяльності підприємства.	Є складним у реалізації; потребує комплексного підходу до збору і аналізу даних.
Аналіз ключових показників ефективності (KPI)	Визначення та моніторинг специфічних показників, що відображають успішність стратегічних цілей.	Дозволяє точно відстежувати досягнення цілей; забезпечує фокус на ключових аспектах стратегії.	Потребує точного визначення KPI; може не враховувати всі аспекти діяльності.

Джерело: узагальнено автором за [12, с. 275].

З табл. 1.6 видно, що кожен метод оцінки ефективності конкурентної стратегії має свої переваги і недоліки. Аналіз фінансових звітів надає точні кількісні оцінки, але може не відображати якісні аспекти стратегії. Метод дисконтованих грошових потоків (DCF) забезпечує оцінку майбутньої вартості компанії, але є складним у застосуванні і чутливим до змін у прогнозах. SWOT-аналіз і аналіз ланцюга вартості допомагають виявити ключові чинники для покращення, але можуть бути суб'єктивними і вимагати детального аналізу. Оцінка задоволеності клієнтів дозволяє зрозуміти сприйняття продуктів або послуг, але потребує регулярного проведення опитувань. Балансувана система показників (Balanced Scorecard) забезпечує всебічну оцінку результатів, але її реалізація є складною. Аналіз ключових показників ефективності (KPI) дозволяє фокусуватися на досягненні стратегічних цілей, проте потребує точного визначення показників. Комбінація цих методів може забезпечити комплексну оцінку і допомогти у вдосконаленні конкурентної стратегії підприємства [5, с. 457].

Оцінка ефективності конкурентних стратегій передбачає вимірювання впливу стратегічних рішень на ключові показники діяльності підприємства. Основними аспектами є: фінансові показники (прибутковість, рентабельність, обсяги продажу, частка ринку); нефінансові показники (рівень задоволеності клієнтів, інноваційність, якість продукції та послуг).

Застосування традиційних фінансових показників, таких як прибуток, рентабельність, рентабельність капіталу та інші, дозволяє оцінити, як стратегічні рішення впливають на фінансові результати підприємства. Оцінка вартості компанії через методи дисконтованих грошових потоків (DCF) або методи ринкової капіталізації, що дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси для створення вартості [12, с. 275].

Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для підприємства (SWOT-аналіз), що дозволяє визначити, як конкурентна стратегія відповідає реальним умовам ринку. SWOT-аналіз є популярним методом, що включає оцінку сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для підприємства. Цей

метод допомагає виявити ключові чинники, що впливають на стратегію, і є корисним для стратегічного планування. Проте SWOT-аналіз є суб'єктивним і вимагати комплексного підходу до збору та аналізу інформації. Оцінка ефективності окремих етапів створення вартості, що дозволяє виявити критичні точки, які потребують удосконалення. Проведення опитувань і досліджень для вимірювання рівня задоволеності клієнтів, що дозволяє зрозуміти, як конкурентна стратегія впливає на сприйняття продукту чи послуги [8, с. 11].

Оцінка ефективності конкурентної стратегії підприємства є важливою частиною стратегічного управління, що дозволяє визначити, наскільки ефективно стратегія відповідає на виклики ринку і сприяє досягненню цілей компанії. Методи оцінки допомагають виявити сильні та слабкі сторони стратегії, а також можливості для її вдосконалення.

Аналіз фінансових звітів є традиційним методом оцінки ефективності конкурентної стратегії. Він передбачає використання фінансових показників, таких як прибуток, рентабельність, обсяги продажу, для оцінки результатів стратегічного управління. Цей метод дозволяє отримати точні кількісні оцінки фінансових результатів та є простим у використанні. Однак він має певні недоліки, зокрема можливу неадекватність відображення якісних аспектів стратегії і залежність від точності фінансових звітів [19, с. 88].

Метод дисконтованих грошових потоків (DCF) включає оцінку вартості компанії шляхом дисконтування прогнозованих грошових потоків. Цей метод дозволяє оцінити майбутню вартість компанії і є корисним для довгострокового планування. Проте його застосування є складним через необхідність точного прогнозування грошових потоків і чутливість до змін у цих прогнозах [14].

Аналіз ланцюга вартості фокусується на оцінці ефективності різних етапів створення вартості на підприємстві. Метод дозволяє виявити критичні точки для покращення і оптимізувати витрати на всіх етапах створення вартості. Проте він є складним у впровадженні і вимагати детального аналізу всіх процесів.

Оцінка задоволеності клієнтів здійснюється шляхом проведення

опитувань і досліджень, що дозволяє виміряти рівень задоволеності клієнтів продуктами або послугами підприємства. Цей метод дозволяє зрозуміти, як сприймаються продукти або послуги клієнтами, і є корисним для покращення клієнтського сервісу. Проте він може не враховувати всі аспекти досвіду клієнтів і потребує регулярного проведення опитувань.

Балансувана система показників (Balanced Scorecard) є комплексним підходом, що включає фінансові, клієнтські, внутрішні процеси та інноваційні показники. Цей метод забезпечує всебічну оцінку результатів і інтегрує різні аспекти діяльності підприємства. Однак його реалізація є складною і вимагати комплексного підходу до збору та аналізу даних [44, с. 118].

Аналіз ключових показників ефективності (KPI) передбачає визначення і моніторинг специфічних показників, що відображають успішність реалізації стратегічних цілей. Цей метод дозволяє точно відстежувати досягнення цілей і забезпечує фокус на ключових аспектах стратегії. Проте він потребує точного визначення KPI і може не враховувати всі аспекти діяльності підприємства [29, с. 85].

Методи оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства мають різні характеристики, переваги і недоліки. Вибір методу залежить від конкретних умов і потреб підприємства. Комбінація різних методів може забезпечити більш повну і точну оцінку ефективності конкурентної стратегії.

Комплексний підхід, що включає фінансові, клієнтські, внутрішні процеси та інноваційні показники для комплексної оцінки ефективності конкурентних стратегій. Визначення та моніторинг специфічних показників, що дозволяють оцінити, наскільки ефективно реалізуються стратегічні цілі підприємства. Порівняння фінансових та нефінансових методів дозволяє визначити переваги і недоліки кожного підходу. Фінансові методи забезпечують точні кількісні оцінки, тоді як нефінансові методи дозволяють оцінити якісні аспекти, що можуть бути важливими для довгострокового успіху. Для ефективного управління конкурентною стратегією підприємству важливо використовувати комплексний підхід, що включає як фінансові, так і

нефінансові методи оцінки. Реалізація цих методів дозволяє отримати повну картину результативності стратегії та вчасно вжити коригувальних заходів [30].

Отже, оцінка ефективності управління конкурентною стратегією є складним процесом, що вимагає використання різних методів і інструментів. Комбінування фінансових та нефінансових методів дозволяє забезпечити більш точну і всебічну оцінку результатів стратегічного управління. Це дозволяє підприємствам адаптувати свої стратегії відповідно до змінюваних умов ринку і досягати стійких конкурентних переваг.

## РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Характеристика внутрішнього середовища компанії «Кернел»

Підприємство «Кернел» є одним із провідних аграрних холдингів України та найбільшим виробником і експортером соняшникової олії у світі. Його діяльність охоплює весь ланцюг виробництва від сільськогосподарської продукції до реалізації готової продукції на міжнародних ринках. Внутрішнє середовище підприємства є важливим чинником, який впливає на його конкурентоспроможність, ефективність діяльності та можливості розвитку [33].

«Кернел» має розгалужену організаційну структуру, що забезпечує ефективне управління всіма аспектами його діяльності. Підприємство включає кілька ключових підрозділів, кожен з яких виконує певну функцію:

1. Виробничий підрозділ – займається вирощуванням сільськогосподарських культур, зокрема соняшнику, кукурудзи, пшениці тощо.
2. Підрозділ переробки – відповідає за виробництво соняшникової олії та інших продуктів переробки.
3. Маркетинговий та збутовий підрозділ – забезпечує реалізацію продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.
4. Підрозділ логістики – відповідає за управління ланцюгом поставок та транспортних операцій.
5. Фінансовий та юридичний підрозділи – забезпечують фінансове планування, управління ризиками, юридичну підтримку та комплаєнс [33].

Компанія «Кернел» використовує сучасні підходи до управління персоналом, що включають навчання та розвиток працівників, впровадження мотиваційних програм, оцінку ефективності діяльності тощо. Висока кваліфікація та професійність співробітників є важливим чинником успіху компанії. Характеристика дочірніх компаній «Кернел» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

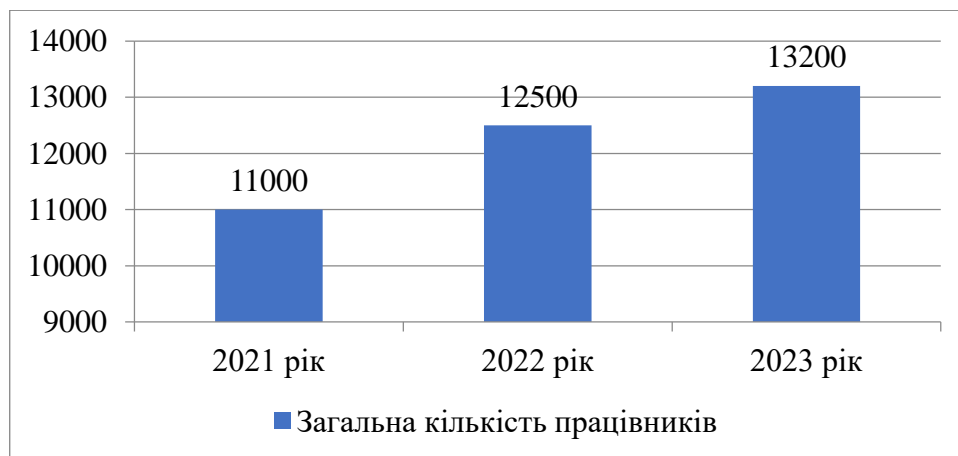
**Характеристика дочірніх компаній «Кернел»**

Назва компанії	Опис діяльності	Юридична адреса	Реєстраційний номер
Inerco Trade S.A.	Торгівля зерном, олійними та продуктами їх переробки	Швейцарія, 1260, Ньйон, вул. Жюль-Гаше, 9	CHE-109.880.182
Avere Commodities SA	Торгівля зерном, олійними та продуктами їх переробки	Швейцарія, 1290, Версуа, вул. Шеман Жан-Баптіст Ванделе 3	CHE-407.950.672
Estron Corporation Ltd	Надання послуг з транспортування та перевалки зерна, олії та шроту	Кіпр, 3107, Лімасол, вул. 28 Октовріу, 377, СОБОХ ХАУС, третій поверх, квартира/офіс 302, Неаполі.	HE 81741
Sentix Spolka z Ograniczona Odpowiedzialnoscia	Оптова торгівля, консультаційні послуги	Польща, 02-676, Варшава, вул. Постепу, 21В	KRS: 0000968176; REGON: 521822983
«Кернел» Mideast Trading DMCC	Торгівля зерном, олійними та продуктами їх переробки	ОАЕ, Дубай, Джумейра Лейкс Тауерз, Юніт № 803-004, Платинум Тауер, ділянка № JLT-PH1-12	DMCC191536

*Джерело: узагальнено автором за [33].*

Inerco Trade S.A. займається торгівлею зерном, олійними культурами та продуктами їх переробки. Компанія зареєстрована в Швейцарії і має реєстраційний номер CHE-109.880.182. Avere Commodities SA також спеціалізується на торгівлі зерном, олійними культурами та продуктами їх переробки. Її юридична адреса знаходиться в Швейцарії, з реєстраційним номером CHE-407.950.672. Estron Corporation Ltd надає послуги з транспортування та перевалки зерна, олії та шроту. Компанія зареєстрована на Кіпрі. Реєстраційний номер HE 81741. Контактна інформація відсутня. Sentix Spolka z Ograniczona Odpowiedzialnoscia займається оптовою торгівлею та консультаційними послугами. Компанія знаходиться в Польщі, має реєстраційний номер KRS: 0000968176 та REGON: 521822983. «Кернел» Mideast Trading DMCC спеціалізується на торгівлі зерном, олійними культурами та продуктами їх переробки. Її юридична адреса розташована в ОАЕ, Дубай. Реєстраційний номер DMCC191536.

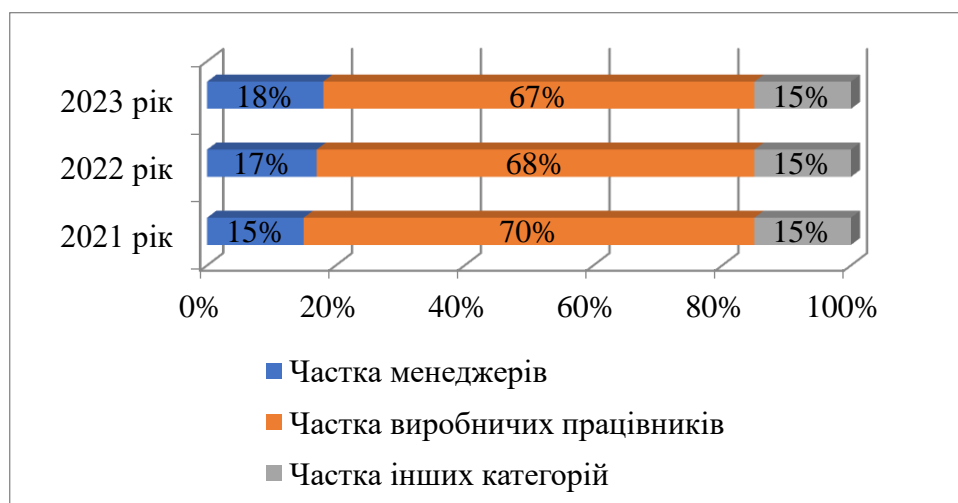
Динаміка чисельності персоналу компанії «Кернел» наведена на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Динаміка чисельності персоналу компанії «Кернел» за 2021-2023 рр. (осіб)**

*Джерело: побудовано автором за [33].*

За період 2021-2023 років загальна кількість працівників компанії «Кернел» зросла з 11000 до 13200 осіб. Це свідчить про постійний ріст чисельності персоналу, що є результатом розширення бізнесу або нових проєктів. Структура персоналу компанії «Кернел» за 2021-2023 рр. наведена на рис. 2.2.



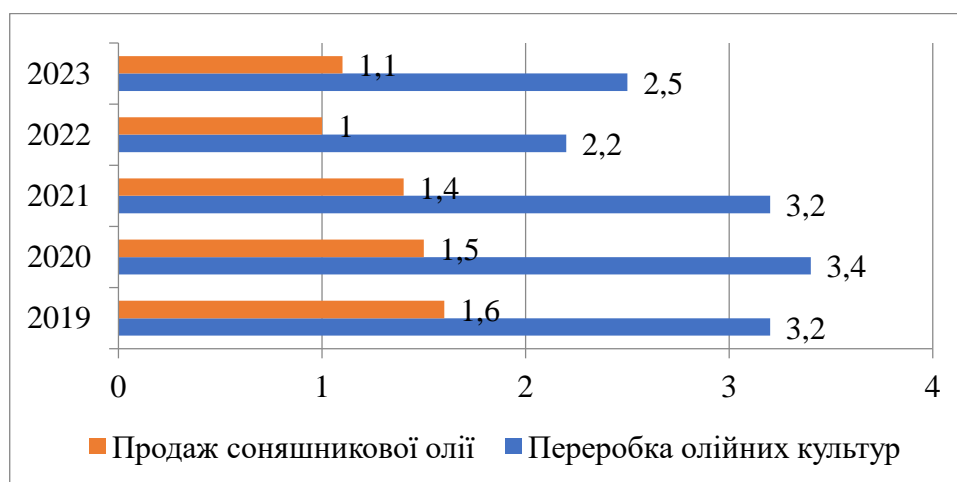
**Рис. 2.2. Структура персоналу компанії «Кернел» за 2021-2023 рр. (%)**

*Джерело: побудовано автором за [33].*

Частка менеджерів зросла з 15% у 2021 році до 18% у 2023 році. Це свідчить про збільшення числа керівних посад, що є результатом розширення управлінських функцій або підвищення ролі менеджменту у процесах компанії. Частка виробничих працівників зменшилася з 70% у 2021 році до 67% у 2023

році (Додаток А). Хоча кількість виробничих працівників зросла, їх частка зменшилася через швидший ріст загальної кількості працівників у компанії, що свідчить про автоматизацію виробничих процесів або зростання інших функціональних напрямків. Частка інших категорій працівників залишалася стабільною на рівні 15% протягом усього періоду, що свідчить про стабільність у структурі неформальних чи спеціалізованих посад, таких як ІТ, юридичні послуги або адміністративні функції. Загалом, компанія «Кернел» демонструє зростання чисельності персоналу, зокрема збільшення частки менеджерів, що може свідчити про розширення управлінської структури та адаптацію до змін у бізнес-середовищі. Частка виробничих працівників зменшилася, що пов'язано з підвищенням ефективності виробництва або змінами в структурі компанії. Стабільність частки інших категорій вказує на постійну потребу в спеціалізованих фахівцях.

Динаміка обсягів переробки олійних культур та продажу соняшникової олії компанії «Кернел» наведена на рис. 2.3.

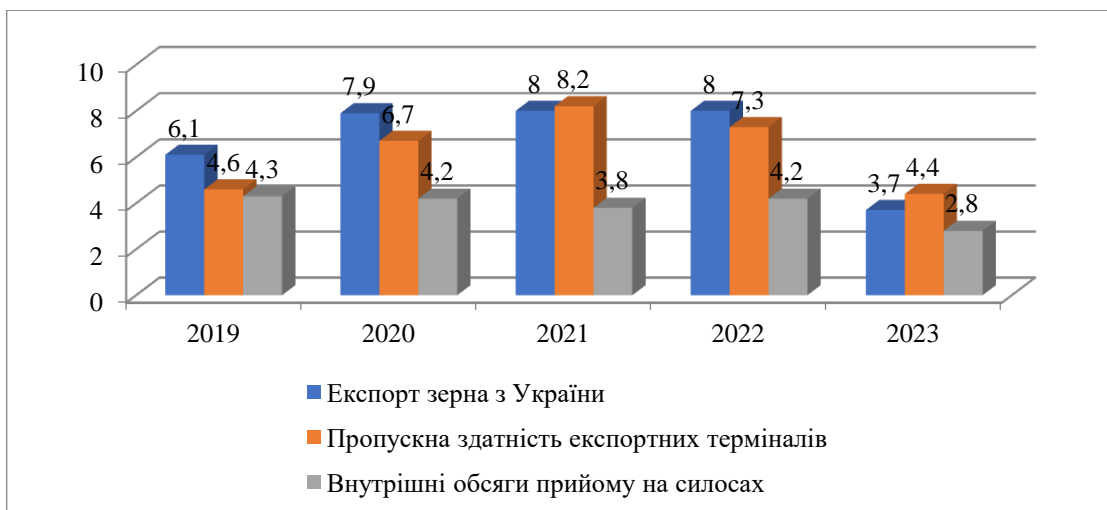


**Рис. 2.3. Динаміка обсягів переробки олійних культур та продажу соняшникової олії компанії «Кернел» за 2019-2023 рр. (млн. т)**

*Джерело: побудовано автором за [33].*

За 2019-2023 рр. спостерігається незначне зменшення обсягів переробки олійних культур, а також спад продажів соняшникової олії.

Обсяги сегментів експорту та внутрішньої логістики компанії «Кернел» наведено у табл. 2.4.

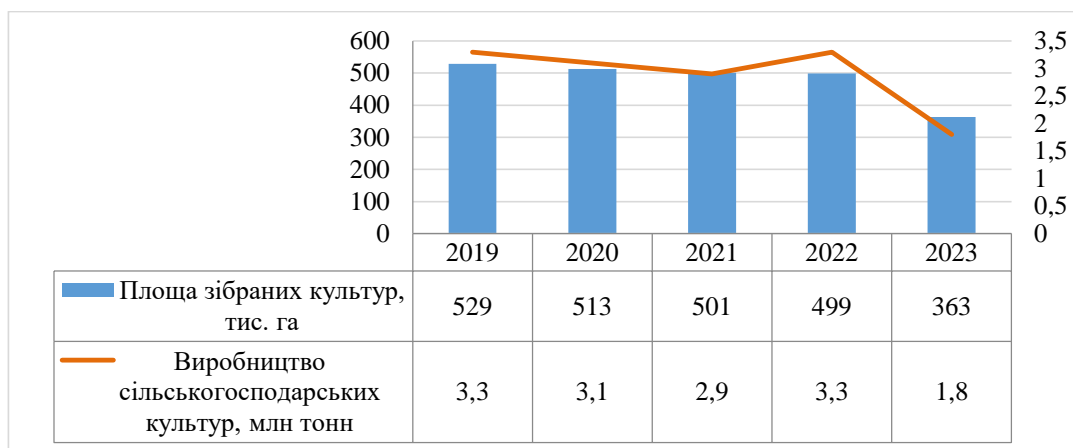


**Рис. 2.4. Динаміка обсягів експорту та внутрішньої логістики компанії «Кернел» за 2019-2023 рр. (млн. т)**

*Джерело: побудовано автором за [33].*

Відповідно до даних рис. 2.4, спостерігається коливання в обсягах експорту зерна з максимальним показником у 2021 р. та різким зменшенням у 2023 р. Пропускна здатність експортних терміналів показала зростання до 2021 р., після чого спостерігається зменшення. Внутрішні обсяги прийому на силосах також мають тенденцію до зменшення з 2019 р. по 2023 р.

Показники виробництва основних сільськогосподарських культур компанії «Кернел» наведені на рис. 2.5.



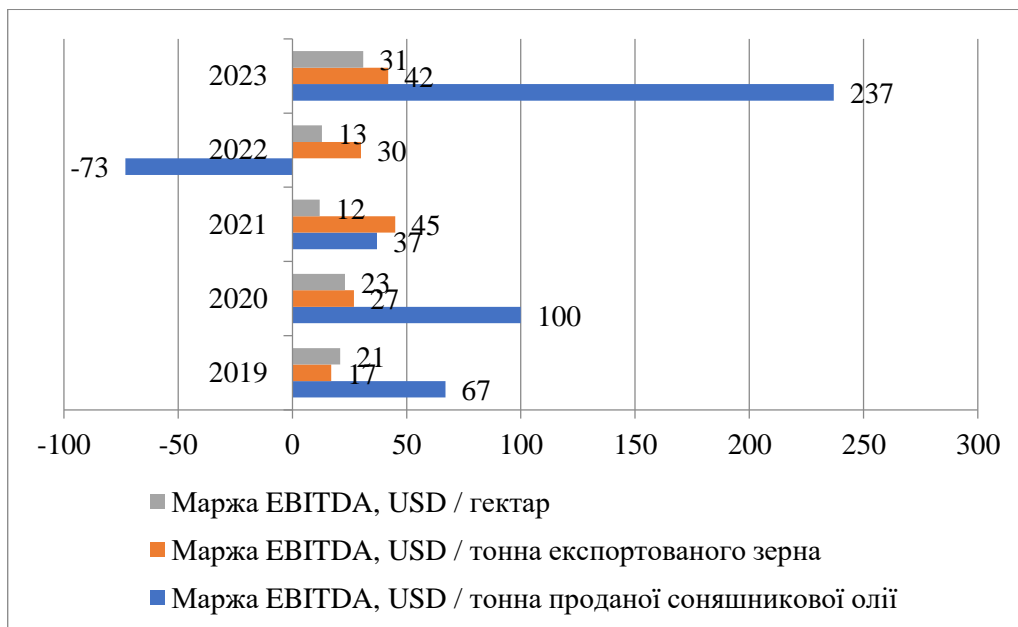
**Рис. 2.5. Динаміка виробництва основних сільськогосподарських культур компанії «Кернел» за 2019-2023 рр.**

*Джерело: побудовано автором за [33].*

Наведені на рис. 2.5 дані свідчать про поступове зменшення площі зібраних культур, особливо в 2023 р., де площа скоротилася до 363 тис. га.

Обсяги виробництва культур також демонструють зменшення з піковими значеннями у 2019 р. та 2022 р. (3.3 млн тонн) і найменшим значенням у 2023 р. (1.8 млн тонн).

Динаміка зміни маржі ЕВІТДА в компанії «Кернел» на одиницю проданої продукції наведена на рис. 2.6.



**Рис. 2.6. Динаміка зміни маржі ЕВІТДА в компанії «Кернел» на одиницю проданої продукції за 2019-2023 рр.**

*Джерело: побудовано автором за [33].*

Показник маржі має значні коливання: від позитивних значень у 2019 р., 2020 р., 2021 р. та 2023 р. до негативного у 2022 р. (-73 дол. США/тонна). Зростання маржі до 237 дол. США/тонна у 2023 р. свідчить про покращення рентабельності в останній період. Варто відзначити, що маржа ЕВІТДА на тонну експортованого зерна зростала до 2021 р. (досягнувши 45 дол. США/тонна), після чого зменшилася у 2022 р. до 30 дол. США/тонна, але знову зросла у 2023 р. до 42 дол. США/тонна. У другій частині таблиці відображено маржу ЕВІТДА на гектар, яка також демонструє різноманітні коливання з найвищим показником у 2021 р. (920 дол. США/гектар) та найнижчим у 2020 р. (163 дол. США/гектар). У 2023 р. обсяги сегмента дещо зросли в річному обчисленні після різкого падіння в попередньому періоді, спричиненого війною в Україні. Група переробила 2,5 мільйона тонн насіння соняшнику у 2023 р., що

становить 14% зростання в річному обчисленні та забезпечує 84% завантаження потужностей. Обсяги продажів соняшникової олії дещо зросли до 1,1 мільйона тонн. EBITDA сегмента склала 270 мільйонів доларів США, що було обумовлено відносно високими світовими цінами на соняшкову олію, відносно низькими витратами на експортну логістику, які стали можливими завдяки Зерновій угоді, сприятливим балансом попиту та пропозиції в Україні, а також інвестиціями та зусиллями Групи щодо покращення ланцюга експорту соняшникової олії. Результат також включає одноразовий чистий дохід у розмірі 22 мільйони доларів США від реверсів знецінення та списання запасів, що відбулися у 2022 р. [33].

Таким чином, маржа EBITDA на тонну проданої олії становила 237 доларів США, що відображає значне зростання. Обсяги сегмента у 2023 р. практично зменшилися вдвічі порівняно з попереднім роком через порушення експортної логістики, викликані повномасштабним вторгненням Росії в Україну. Проте маржі виявилися досить міцними, головним чином завдяки інфраструктурним і логістичним активам в Україні в період можливості експортувати за низькими логістичними витратами, відкритими Ініціативою зернової угоди Чорного моря. Торговельна діяльність компанії Avere мала обмежений внесок у EBITDA сегмента. У 2023 р. не було таких значних одноразових втрат, пов'язаних із війною, як у попередньому році [33].

Зі зменшенням обсягів, але вищими маржами, EBITDA сегмента у 2023 р. знизилася на 35% в річному обчисленні, до 154 мільйонів доларів США. EBITDA сегмента сільського господарства у 2023 р. залишилася на рівні попереднього року, але цей результат включає вплив різних багатовекторних факторів. Група визнала безготівковий збиток у розмірі 115 мільйонів доларів США від чистої зміни справедливої вартості біологічних активів та сільськогосподарської продукції, що було зумовлено в основному зниженням світових цін на зерно. Бізнес також виграв від відносно високих цін продажу у 2023 р., наявності низьковитратної експортної логістики, яка стала можливою завдяки Зерновій угоді, та відносно низьких виробничих витрат на залишки з

попереднього сезону, які були продані протягом звітного періоду. Девальвація гривні як функціональної валюти сегмента сільського господарства щодо долара США значно знизил витрати на продані товари, збільшуючи EBITDA. Проте відповідні збитки від різниць у перекладі були визнані серед значних інших сукупних збитків у розмірі 241 мільйонів доларів США за період.

Компанія активно інвестує в технологічні інновації, включаючи автоматизацію виробництва, модернізацію обладнання та використання сучасних методів обробки даних (табл. 2.2). Це дозволяє підвищити ефективність виробничих процесів та знизити операційні витрати.

Таблиця 2.2

### Особливості інвестування у технологічні інновації компанії «Кернел»

Технологічний фактор	Характеристика
Автоматизація виробництва	Впровадження сучасних автоматизованих систем.
Інноваційні процеси	Використання нових технологій в переробці.
Цифровізація	Використання ІТ-рішень для управління ресурсами.

*Джерело: узагальнено автором за [33].*

Інвестиції у автоматизацію виробництва дозволяють компанії «Кернел» підвищити ефективність та продуктивність виробничих процесів. Сучасні автоматизовані системи допомагають зменшити людський фактор, знизити ймовірність помилок та забезпечити більшу точність у виконанні виробничих завдань. Це також сприяє зменшенню витрат на робочу силу та енергоносії.

Інвестування в інноваційні процеси є ключовим для підвищення якості продукції та впровадження нових технологій у переробці. Це включає впровадження нових методів обробки сировини, удосконалення процесів переробки та покращення кінцевих продуктів. Такі інновації дозволяють зберігати конкурентоспроможність, розширювати асортимент продукції та задовольняти змінювані потреби ринку.

Цифровізація є важливим аспектом для ефективного управління ресурсами компанії «Кернел». Впровадження ІТ-рішень у управлінні ресурсами дозволяє автоматизувати та оптимізувати процеси моніторингу і контролю за використанням ресурсів, таких як сировина, енергія та трудові ресурси. Це

також сприяє покращенню аналітики та звітності, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення і підвищувати загальну ефективність бізнесу.

Компанія «Кернел» підтримує відкриту та прозору корпоративну культуру, що сприяє залученню працівників до прийняття рішень та впровадженню інновацій. Основні цінності компанії включають: орієнтацію на результат; відповідальність перед клієнтами та партнерами; стабільність та безпеку робочих місць; професійний розвиток та навчання.

Отже, внутрішнє середовище компанії «Кернел» характеризується високим рівнем організаційної структури, інноваційними підходами до управління людськими ресурсами, стабільними фінансовими показниками, технологічними інноваціями та розвиненою корпоративною культурою. Це забезпечує йому можливість бути лідером у галузі та адаптуватися до змін ринкових умов. Підприємство «Кернел» демонструє добре структуровану організаційну модель з чітко визначеними підрозділами, що охоплюють всі етапи виробництва і реалізації продукції. Виробничий підрозділ, підрозділ переробки, маркетинговий та збутовий підрозділ, логістика, а також фінансовий та юридичний відділи забезпечують комплексний підхід до управління бізнесом і гарантують ефективність процесів на всіх рівнях. Зростання чисельності персоналу з 11000 до 13200 осіб за період 2021-2023 років свідчить про розширення діяльності компанії. Збільшення частки менеджерів в структурі працівників і зменшення частки виробничих працівників вказують на тенденцію до підвищення ефективності управлінських функцій і автоматизації процесів. Стабільна частка інших категорій працівників підкреслює важливість спеціалізованих фахівців для підтримки різних аспектів діяльності компанії. Хоча обсяги переробки олійних культур і продажу соняшникової олії зменшилися, показники маржі EBITDA показують значні коливання. Висока маржа у 2023 році свідчить про покращення рентабельності, що було досягнуто завдяки високим світовим цінам на олію та зниженню витрат на експортну логістику завдяки Зерновій угоді. Водночас зниження обсягів у 2023 році через війну в Україні вплинуло на загальні результати компанії. Коливання в обсягах

експорту та внутрішньої логістики вказують на проблеми з інфраструктурою та експортною логістикою, що в основному пов'язано з військовими конфліктами та економічними умовами. Це вплинуло на ефективність функціонування експортних терміналів і прийому на силосах. Зменшення площі зібраних культур та обсягів виробництва у 2023 році відображає труднощі, з якими стикається компанія через зниження врожайності і вплив війни. Це, ймовірно, вплине на подальші стратегії компанії у сфері агробізнесу.

## **2.2. Характеристика зовнішнього середовища компанії «Кернел»**

Аналіз зовнішнього середовища підприємства є критично важливим для розробки ефективних стратегій управління та досягнення конкурентних переваг. Зовнішнє середовище підприємства включає різноманітні фактори, які впливають на його діяльність, зокрема економічні, політичні, соціальні, технологічні та екологічні аспекти. У цьому контексті розглянемо зовнішнє середовище компанії «Кернел», одного з провідних агропромислових холдингів в Україні, з метою оцінки впливу різних факторів на його діяльність і стратегію. Економічне середовище компанії «Кернел» охоплює як глобальні, так і локальні економічні тенденції, які впливають на його операційну ефективність та фінансові результати. Валютні коливання можуть істотно впливати на фінансові результати компанії, особливо у випадку міжнародної торгівлі. Для «Кернел», який займається експортом агропродукції, зміни валютних курсів можуть як збільшувати, так і зменшувати доходи від продажу за кордоном (табл. 2.3).

У 2019 році курс долара США був відносно стабільним на рівні 26,00 грн/дол. США. Низький валютний курс сприяв зниженню витрат на імпорт, оскільки компанія витрачала менше гривень на купівлю імпортованих товарів. Доходи від міжнародних продажів також залишалися високими, що позитивно впливало на фінансовий результат компанії.

Таблиця 2.3

**Вплив валютних коливань на фінансові результати компанії  
«Кернел» за 2019-2023 рр.**

<b>Рік</b>	<b>Валютний курс (дол. США/UAH)</b>	<b>Доходи від міжнародних продажів (млн дол. США)</b>	<b>Витрати на імпорт (млн дол. США)</b>	<b>Вплив валютних коливань</b>
2019	26,00	1500	500	Позитивний (зниження витрат)
2020	27,50	1600	550	Нейтральний
2021	28,00	1700	600	Негативний (збільшення витрат)
2022	36,00	1200	750	Значний негативний (зниження доходів, збільшення витрат)
2023	37,50	1300	800	Негативний (зниження доходів, збільшення витрат)

*Джерело: узагальнено автором за [33].*

У 2020 році спостерігалось незначне зростання валютного курсу до 27,50 грн/дол. США. Це призвело до незначного збільшення витрат на імпорт, але доходи від міжнародних продажів також зросли. Нейтральний вплив валютних коливань означає, що зростання витрат компенсувалося збільшенням доходів, що зберігало фінансову стабільність компанії. У 2021 році курс долара піднявся до 28,00 грн/дол. США. Це призвело до збільшення витрат на імпорт. Хоча доходи від міжнародних продажів зросли, зростання витрат на імпорт перевищило позитивний ефект від збільшення доходів, що викликало негативний вплив на фінансові результати компанії. У 2022 році курс долара значно зріс до 36,00 грн/дол. США через економічні та політичні кризи. Це призвело до значного збільшення витрат на імпорт, що відзначалося високими витратами на купівлю імпортованих товарів. Одночасно доходи від міжнародних продажів зменшилися. Загалом, значне зниження доходів разом із зростанням витрат сприяло значному негативному впливу валютних коливань на фінансові результати компанії. У 2023 році курс долара продовжував зростати до 37,50 грн/дол. США. Це призвело до подальшого збільшення витрат на імпорт. Хоча доходи від міжнародних продажів зросли порівняно з 2022 роком, їх зростання

не компенсувало збільшення витрат на імпорт. Негативний вплив валютних коливань був зумовлений високими витратами і невідповідністю зростання доходів. Протягом 2019 року, завдяки стабільному валютному курсу, компанія могла зменшити витрати на імпорт, що позитивно вплинуло на фінансові результати. У 2020 році зростання валютного курсу мало нейтральний вплив, оскільки зростання доходів компенсувало збільшення витрат. У 2021 році та пізніше, значне зростання валютного курсу призвело до збільшення витрат на імпорт і зниження фінансових результатів, особливо в умовах кризових явищ у 2022 році. Найгостріший вплив валютних коливань був у 2022 році, коли компанія зазнала значних збитків через зростання витрат та зниження доходів.

Ціни на сировину, зокрема на насіння олійних культур і зерно, мають прямий вплив на витрати виробництва та маржу прибутку компанії. Зміни у світових цінах на ці ресурси створюють як можливості для зростання прибутку, так і загрози для фінансових показників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Вплив цін на сировину на фінансові результати компанії «Кернел» за 2019-2023 рр.**

Рік	Ціна на насіння соняшнику (дол. США/т)	Витрати на сировину (млн дол. США)	Обсяг виробництва (млн т)	Вплив цін на сировину
2019	400	1200	3,0	Нейтральний
2020	420	1250	3,2	Негативний (збільшення витрат)
2021	450	1300	3,5	Негативний (збільшення витрат)
2022	700	1800	2,8	Значний негативний (значне зростання витрат, зниження обсягу виробництва)
2023	750	1900	3,0	Негативний (зростання витрат, стабільний обсяг виробництва)

*Джерело: узагальнено автором за [33].*

Аналіз впливу цін на сировину на фінансові результати компанії «Кернел» за період 2019-2023 років допоможе оцінити, як зміни цін на насіння соняшнику вплинули на витрати компанії та її виробничі показники. У 2019 році ціна на насіння соняшнику була на рівні 400 дол. США/т. Витрати на

сировину склали 1200 млн дол. США при обсязі виробництва 3,0 млн т. Незважаючи на деякі витрати на сировину, компанія змогла підтримувати стабільний обсяг виробництва, що свідчить про нейтральний вплив цін на фінансові результати. У 2020 році ціна на насіння соняшнику зросла до 420 дол. США/т. Витрати на сировину зросли до 1250 млн дол. США. Хоча обсяг виробництва збільшився до 3,2 млн т, зростання витрат на сировину перевищило позитивний ефект від збільшення обсягу виробництва, що призвело до негативного впливу на фінансові результати. У 2021 році ціна на насіння соняшнику досягла 450 дол. США/т. Витрати на сировину зросли до 1300 млн дол. США, хоча обсяг виробництва збільшився до 3,5 млн т. Знову ж таки, збільшення витрат перевищило позитивний ефект від зростання обсягу виробництва, що негативно вплинуло на фінансові результати компанії. У 2022 році ціна на насіння соняшнику різко зросла до 700 дол. США/т, що призвело до значного зростання витрат на сировину до 1800 млн дол. США. Одночасно обсяг виробництва зменшився до 2,8 млн т. Значне зростання витрат та зниження обсягу виробництва викликало значний негативний вплив на фінансові результати компанії. У 2023 році ціна на насіння соняшнику досягла 750 дол. США/т, що спричинило подальше зростання витрат на сировину до 1900 млн дол. США. Обсяг виробництва залишився стабільним на рівні 3,0 млн т. Незважаючи на стабільний обсяг виробництва, високі витрати на сировину негативно вплинули на фінансові результати компанії.

Отже, у 2019 році стабільна ціна на насіння соняшнику сприяла нейтральному впливу на фінансові результати, оскільки витрати на сировину були контрольованими, а обсяг виробництва залишався стабільним. У 2020 та 2021 роках зростання цін на сировину призвело до збільшення витрат, що перевищило позитивний ефект від зростання обсягу виробництва, що негативно вплинуло на фінансові результати. У 2022 році значне зростання цін на сировину, разом із зниженням обсягу виробництва, призвело до значного негативного впливу на фінансові результати. У 2023 році, хоча обсяг виробництва стабілізувався, подальше зростання цін на сировину спричинило

зростання витрат, що негативно вплинуло на фінансові результати компанії.

Політичне середовище включає в себе фактори, які впливають на підприємство через регуляторні та правові норми, а також через стабільність політичної ситуації. Політична стабільність в Україні та в країнах, з якими «Кернел» має бізнес-відносини, є критично важливою. Політична нестабільність може призводити до економічних криз, зміни в законодавстві або санкцій, які можуть негативно вплинути на бізнес (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Вплив політичної нестабільності на діяльність компанії «Кернел» за  
2019-2023 рр.**

<b>Рік</b>	<b>Політична ситуація</b>	<b>Вплив на бізнес (доходи/витрати)</b>	<b>Основні наслідки</b>
2019	Стабільна	Нейтральний	Стабільне функціонування
2020	Стабільна	Нейтральний	Стабільне функціонування
2021	Нестабільна	Негативний	Зниження інвестицій, ризики для бізнесу
2022	Війна в Україні	Значний негативний	Значне зниження доходів, зростання витрат, переривання ланцюгів постачання
2023	Війна продовжується	Негативний	Тривалі наслідки війни, зниження ефективності, необхідність адаптації

*Джерело: узагальнено автором за [33].*

Зміни в регуляторному середовищі, включаючи нові законодавчі ініціативи або зміни в існуючих нормах, впливають на операції компанії. Наприклад, нові вимоги до екологічних стандартів або зміни в трудовому законодавстві можуть потребувати адаптації бізнес-процесів. Економічна політика уряду, включаючи податкову політику, субсидії та підтримку агропромислового сектору, суттєво впливає на діяльність «Кернел». Зміни в податковому законодавстві або в політиці субсидій створюють як позитивні, так і негативні ефекти для компанії. Відносини між Україною і іншими країнами, зокрема санкції або торгові обмеження, впливають на експортно-імпорتنі операції «Кернел». Наприклад, торгові бар'єри можуть обмежувати доступ до певних ринків.

Соціальні фактори впливають на компанію через демографічні тенденції,

соціальні очікування та культурні аспекти. Зміни в демографічній структурі населення впливають на споживчі уподобання та потреби. Для «Кернел» важливо враховувати тенденції зростання населення і зміни в споживчих звичках при плануванні продукції та ринкових стратегій (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Вплив соціальних факторів на діяльність компанії «Кернел» за  
2019-2023 рр.**

<b>Рік</b>	<b>Основні соціальні тенденції</b>	<b>Вплив на бізнес</b>	<b>Дії компанії</b>
2019	Зростання соціальних очікувань	Нейтральний	Підвищення соціальної відповідальності
2020	Підвищення вимог до CSR	Нейтральний	Розширення CSR ініціатив
2021	Зростання підтримки екологічних ініціатив	Негативний (потреба в додаткових інвестиціях)	Впровадження екологічних ініціатив
2022	Потреба в гуманітарній допомозі	Значний негативний (зростання витрат)	Інвестиції в гуманітарні програми
2023	Реформування трудового законодавства	Негативний (додаткові витрати)	Адаптація до нових вимог

*Джерело: узагальнено автором за [33].*

Соціальні очікування щодо екологічної відповідальності і корпоративної соціальної відповідальності (CSR) впливають на імідж компанії. Високий рівень соціальних очікувань може зобов'язувати «Кернел» впроваджувати екологічні ініціативи та соціальні програми. Освітній рівень і кваліфікація робочої сили є важливими факторами для успішної діяльності компанії. Наявність кваліфікованих спеціалістів може сприяти інноваціям і підвищенню продуктивності праці.

Технологічні фактори охоплюють інновації і технологічні досягнення, які впливають на ефективність виробництва і конкурентоспроможність компанії. Технологічні інновації, такі як нові методи обробки ґрунту, вдосконалені технології зберігання і переробки, можуть значно впливати на продуктивність і ефективність «Кернел» (табл. 2.7).

Впровадження автоматизації та цифрових технологій у виробничі процеси може підвищити ефективність і зменшити витрати. Зокрема, сучасні системи управління можуть поліпшити контроль над виробництвом і

зберіганням. Розвиток інформаційних технологій і зростання значення IT-інфраструктури для бізнесу можуть позитивно вплинути на управління ланцюгами постачання і вдосконалення комунікацій.

Таблиця 2.7

**Вплив технологічних інновацій на діяльність компанії «Кернел» за 2019-2023 рр.**

<b>Рік</b>	<b>Основні технологічні нововведення</b>	<b>Вплив на бізнес</b>	<b>Основні досягнення</b>
2019	Впровадження нових технологій	Нейтральний	Підвищення ефективності виробництва
2020	Автоматизація частини процесів	Позитивний	Зменшення витрат, підвищення продуктивності
2021	Розвиток IT-інфраструктури	Позитивний	Покращення управлінських процесів
2022	Впровадження нових агротехнічних рішень	Нейтральний	Підвищення врожайності
2023	Додаткові інвестиції в автоматизацію	Позитивний	Подальше зменшення витрат, підвищення ефективності

*Джерело: узагальнено автором за [33].*

Екологічні фактори включають в себе впливи, пов'язані з навколишнім середовищем і екологічними стандартами. Зміни в екологічних регуляціях впливають на процеси виробництва та управління відходами. Для «Кернел» дотримання екологічних норм є важливим для підтримання екологічної стійкості і відповідності законодавству. Зміни клімату впливають на врожайність сільськогосподарських культур і ресурси води. Важливою є адаптація до кліматичних змін і впровадження заходів для зменшення негативного впливу на бізнес. Ефективне управління відходами та зменшення впливу на навколишнє середовище є важливими для збереження екологічної стійкості і забезпечення соціальної відповідальності компанії.

Компанія «Кернел» – видатний гравець у глобальному агробізнесі, стратегічно позиціонує себе як провідний учасник на міжнародному ринку. Незважаючи на складні умови, включаючи геополітичну напруженість та коливання економічних показників, компанія продемонструвала стійкість та адаптивність. У цьому аналізі розглядається міжнародна діяльність компанії на основі останніх розробок та оперативних стратегій, зазначених у наданому

матеріалі.

Перед початком повномасштабної війни в Україні «Кернел» запровадила свою амбітну стратегію зростання, Стратегію 2026. Цей план був спрямований на розширення присутності компанії у всіх бізнес-сегментах. Хоча стратегія в основному призупинена через теперішні надзвичайні умови та неможливість здійснювати довгострокове планування, деякі стратегічні напрями реалізуються. Одним з ключових проєктів є введення в експлуатацію нового заводу з переробки в регіоні Хмельницького в Україні, запланованого на весну 2024 року. Цей завод, з потужністю переробки до 1 мільйона тонн насіння соняшнику на рік, є критично важливим для розширення присутності «Кернел» у сегменті переробки олійних культур, що, як очікується, буде стимулювати прибуток у 2024 р.

Компанія «Кернел» досягла значних успіхів у сфері сталого розвитку та корпоративного управління. У 2023 р. компанія поліпшила свою оцінку за Carbon Disclosure Project (CDP) з D до B, ставши єдиною компанією в Україні з такою високою оцінкою. Успішне завершення проєкту «Корпоративне управління кліматом і шлях до низьковуглецевого розвитку» у партнерстві з Європейським банком реконструкції та розвитку (EBRD) і EY призвело до розробки детального плану дій для подальшого удосконалення управління кліматичними ризиками та розвитку низьковуглецевих технологій. Ці досягнення інтегровані в стратегічні цілі «Кернел» на фінансовий рік 2024, підкріплюючи зобов'язання компанії до сталого зростання.

Зобов'язання «Кернел» до соціальної відповідальності проявляється у підтримці Збройних сил України та гуманітарній допомозі. У 2023 р. компанія виділила 12 мільйонів доларів США на бронезилети, військове обладнання та гуманітарну допомогу. Це відповідає Десяти принципам Глобального договору ООН, підкреслюючи зобов'язання «Кернел» до створення довгострокової цінності при збереженні стійкості у часи екстремальних викликів.

У стратегічному кроці Namsen Limited, найбільший акціонер «Кернел», запропонував виключення компанії з Варшавської фондової біржі. Після

ретельного обговорення Рада директорів дійшла висновку, що підтримка котирування більше не має стратегічного значення для «Кернел». Рішення про виключення було затверджено, і подано заявку на виключення до Польського органу фінансового нагляду. Станом на дату цього звіту рішення регулятора очікується.

Через триваюче повномасштабне вторгнення Росії в Україну «Кернел» змушена була провести переговори з інституційними кредиторами для продовження терміну погашення портфеля кредитів. Важливе внесення капіталу у розмірі 60 мільйонів доларів США було необхідне для покращення ліквідності та зменшення боргового навантаження. Залучення капіталу, завершене на початку вересня 2023 року, дозволило компанії виконати умови кредиторів і зміцнити фінансову позицію. Внаслідок цього компанія успішно реструктуризувала свій борговий портфель, отримавши необхідні відстрочки до 30 червня 2024 року для кредитних зобов'язань загальною сумою 778 мільйонів доларів США. Управління ліквідністю і борговим портфелем залишається пріоритетом для «Кернел», з акцентом на пошук можливостей для зменшення боргового навантаження бізнесу.

Міжнародна діяльність «Кернел» значно залежить від зовнішніх факторів, таких як коливання валютних курсів і ціни на сировину. Наприклад, коливання курсу дол. США/UAH і зміни цін на насіння соняшнику вплинули на фінансові результати компанії. Волатильність валют вплинула на доходи від міжнародних продажів і витрати на імпорт, тоді як зміни цін на сировину вплинули на витрати на виробництво та загальні фінансові показники.

Міжнародна діяльність «Кернел» відображає стратегічну стійкість і адаптивність компанії перед зовнішніми викликами. Компанія продовжує реалізовувати ініціативи зростання, покращувати практики сталого розвитку та ефективно управляти фінансовими складнощами. Незважаючи на геополітичні та економічні невизначеності, «Кернел» залишається відданою розширенню своєї глобальної присутності та досягненню довгострокового успіху.

SWOT-аналіз є потужним інструментом стратегічного планування, що

допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози з урахуванням зовнішнього середовища. Для компанії «Кернел», одного з провідних агропромислових холдингів в Україні, вплив війни створює як нові виклики, так і можливості. У цій статті буде проведено SWOT-аналіз зовнішнього середовища «Кернел» у контексті війни в Україні, щоб зрозуміти, як ці події впливають на компанію (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### SWOT-аналіз зовнішнього середовища компанії «Кернел» під час війни в Україні

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розвинена інфраструктура та мережа постачання. «Кернел» має розвинену мережу елеваторів, заводів з переробки олійних культур та логістичної інфраструктури, що дозволяє компанії зберігати стійкість у поставках та обробці продукції навіть під час кризових ситуацій.</li> <li>– Глобальна присутність і диверсифікація ринків. Компанія активно працює на міжнародних ринках, що дозволяє їй зменшувати залежність від внутрішнього ринку України і знижувати ризики, пов'язані з військовими діями.</li> <li>– Великий досвід у агропромисловому секторі. Досвід компанії у сфері агробізнесу, а також її сильні позиції в переробці та реалізації олійних культур дають їй конкурентні переваги навіть у умовах нестабільності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Залежність від імпортних сировин. Війна вплинула на доступність і вартість імпортних сировин, що призводить до збільшення витрат на виробництво та може впливати на фінансові результати компанії.</li> <li>– Вразливість до валютних коливань. Коливання валютних курсів, зокрема курсів дол. США/UAH, впливають на фінансові результати компанії, оскільки значна частина доходів і витрат компанії прив'язана до міжнародних валют.</li> <li>– Ризики безпеки і логістичні перешкоди. Війна створює значні ризики для безпеки працівників та інфраструктури, а також ускладнює логістичні ланцюги, що може вплинути на ефективність роботи компанії.</li> </ul>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зростання попиту на агропродукцію. Підвищений попит на агропродукцію в умовах глобальної продовольчої кризи може створити нові можливості для збільшення доходів від експорту.</li> <li>– Інвестиції в нові технології та інфраструктуру. Вкладення в нові технології та модернізацію інфраструктури можуть підвищити ефективність виробництва та зменшити витрати.</li> <li>– Розширення ринків збуту. Залучення нових міжнародних ринків і нових партнерів може допомогти компенсувати втрати, спричинені військовими діями в Україні.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Економічна нестабільність і інфляція. Війна в Україні веде до економічної нестабільності та інфляції, що може вплинути на загальний рівень цін і витрати на ведення бізнесу.</li> <li>– Військові дії і їхній вплив на інфраструктуру. Безпосередній вплив військових дій на інфраструктуру може призвести до зниження виробничих потужностей і збільшення витрат на відновлення.</li> <li>– Зміни в торгових та митних політиках. Зміни в міжнародних торгових та митних політиках, пов'язаних з санкціями та обмеженнями, можуть ускладнити зовнішньоекономічну діяльність компанії.</li> </ul>

Джерело: узагальнено автором за [33].

SWOT-аналіз зовнішнього середовища компанії «Кернел» під час війни в Україні показує, що компанія має суттєві сильні сторони, такі як розвинена інфраструктура та глобальна присутність, які допомагають їй адаптуватися до кризових умов. Проте існують і значні слабкі сторони, такі як залежність від

імпортних сировин і валютних коливань. У той же час, існують можливості для зростання через збільшення попиту на агропродукцію та інвестиції в нові технології. Однак загрози, такі як економічна нестабільність і вплив військових дій, можуть серйозно вплинути на діяльність компанії. Актуальність та адаптивність стратегій компанії в умовах війни залишаються ключовими факторами її успіху.

Отже, зовнішнє середовище компанії «Кернел» складається з багатьох факторів, які взаємодіють і впливають на його діяльність. Економічні, політичні, соціальні, технологічні та екологічні фактори створюють як можливості, так і виклики для компанії. Для успішного управління зовнішніми впливами важливо здійснювати регулярний моніторинг та адаптацію стратегії відповідно до змін у навколишньому середовищі.

### **2.3. Особливості вибору та розробки конкурентної стратегії компанії «Кернел»**

У сучасному динамічному бізнес-середовищі конкурентна стратегія є ключовим чинником, що визначає успішність і стійкість підприємства. Для агрокомпанії «Кернел», одного з провідних гравців на ринку агропромисловості, розробка та реалізація ефективної конкурентної стратегії має особливе значення. Підприємство «Кернел» функціонує в умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку, що вимагає від нього постійної адаптації та вдосконалення стратегії. Вибір конкурентної стратегії для «Кернел» зумовлюється багатьма факторами, серед яких не тільки внутрішні ресурси та можливості, але й зовнішні умови, такі як зміни в економічному середовищі, політична ситуація, коливання цін на сировину і конкурентний тиск.

Для аналізу конкурентного середовища компанії «Кернел» важливо розглянути діяльність його основних конкурентів на агропромисловому ринку. У табл. 2.9 наведені ключові характеристики основних конкурентів, а також пояснення для кожного з цих факторів.

## Характеристика діяльності основних конкурентів для компанії «Кернел»

Конкурент	Ринкова частка	Основні продукти	Географічна присутність	Фінансові показники	Інновації та технології	Соціальна відповідальність	Сильні сторони	Слабкі сторони
Cargill	Велика	Насіння соняшнику, соєві боби, кукурудза, олії	Глобально	Високі доходи та прибуток, стабільна фінансова позиція	Інвестиції в нові технології, дослідження та розробки	Підтримка сталого розвитку, благодійні проекти	Глобальна присутність, розвинена мережа постачання	Складності в адаптації до локальних ринків
Bunge	Велика	Насіння соняшнику, соєві боби, кукурудза, олії	Глобально	Високі доходи, стабільний прибуток, збалансоване фінансове становище	Інновації у виробничих процесах, модернізація обладнання	Екологічні ініціативи, підтримка локальних громад	Розвинена інфраструктура, фінансова стабільність	Високі витрати на підтримку інфраструктури
ADM (Archer Daniels Midland)	Велика	Насіння соняшнику, кукурудза, соєві боби, олії	Глобально	Високі доходи, сильне фінансове становище	Інновації в агрономії, нові технології в обробці	Програми соціальної відповідальності, підтримка сталого розвитку	Розвинена глобальна мережа, фінансова стабільність	Складності в управлінні великими обсягами
Olam International	Середня	Насіння соняшнику, соєві боби, какао, спеції	Глобально	Стабільні фінансові результати, ріст доходів	Інвестиції в нові технології, оптимізація процесів	Соціальні ініціативи, підтримка фермерів	Впливовий на глобальному рівні, адаптація до змін	Високий рівень конкуренції на ринку
Sodrugestvo	Середня	Насіння соняшнику, соєві боби, олії	Європа, СНД	Задовільні фінансові показники, помірний прибуток	Інновації в обробці, модернізація заводів	Підтримка локальних проектів, екологічні ініціативи	Сильні позиції на ринку СНД, розвинена інфраструктура	Обмежена географічна присутність, конкуренція з великими гравцями

Джерело: узагальнено автором за [33].

Аналіз діяльності основних конкурентів показує, що кожен з них має свої сильні та слабкі сторони. Розуміння цих аспектів допомагає підприємству «Кернел» визначити свої конкурентні переваги та можливості для вдосконалення. Це знання є критично важливим для розробки ефективної стратегії конкуренції та забезпечення успіху на ринку.

Особливості вибору конкурентної стратегії компанії «Кернел» включають не лише оцінку його сильних і слабких сторін, але й аналіз ринкових можливостей і загроз. Це дозволяє компанії не лише відреагувати на існуючі виклики, а й скористатися новими можливостями для зростання та розвитку. У процесі розробки конкурентної стратегії «Кернел» повинна враховувати свої унікальні переваги, такі як великий досвід на ринку, добре розвинена дистрибуційна мережа і можливості для інновацій. Водночас важливо виявити й усунути слабкі сторони, такі як залежність від окремих ринків чи високі витрати на виробництво, щоб зменшити ризики і забезпечити стійке зростання.

Таким чином, ефективний вибір і розробка конкурентної стратегії є критично важливими для «Кернел» у забезпеченні її конкурентоспроможності та довгострокового успіху на ринку. Цей процес вимагає комплексного підходу, аналізу ринкових умов та глибокого розуміння внутрішніх можливостей і обмежень компанії.

Оцінка конкурентних стратегій компанії «Кернел» допомагає зрозуміти, як компанія конкурує на ринку агропромисловості, які стратегії використовує для забезпечення конкурентних переваг, та які результати досягає. Оцінка конкурентних стратегій компанії «Кернел» наведена у табл. 2.10.

Оцінка конкурентних стратегій компанії «Кернел» дозволяє зрозуміти, як компанія адаптується до змінюваних умов ринку і які підходи використовує для підтримання і покращення своєї конкурентоспроможності. Вибір правильних стратегій та їх ефективна реалізація є ключовими факторами для забезпечення успіху компанії на агропромисловому ринку.

Стратегія розширення ринків орієнтована на розширення географічної присутності компанії через експорт і створення стратегічних партнерств на

## Оцінка конкурентних стратегій компанії «Кернел»

Стратегія	Характеристика	Цілі	Реалізація	Результати	Переваги	Недоліки
Стратегія розширення ринків	Розширення географічної присутності на нові ринки, зокрема через експорт та стратегічні партнерства.	Збільшення ринкової частки, зменшення залежності від окремих ринків.	Відкриття нових ринків, укладення міжнародних контрактів.	Підвищення доходів, збільшення ринкової частки.	Доступ до нових ринків, диверсифікація ризиків.	Складності в адаптації до нових ринкових умов, високі витрати на входження на нові ринки.
Інноваційна стратегія	Інвестування в нові технології та інновації у виробництві для підвищення ефективності та якості продукції.	Збільшення конкурентоспроможності, зниження витрат на виробництво.	Впровадження нових технологій, модернізація обладнання.	Підвищення продуктивності, зниження витрат на одиницю продукції.	Підвищення якості продукції, покращення ефективності виробництва.	Високі витрати на дослідження і розробки, ризик невдачі інновацій.
Стратегія сталого розвитку	Фокус на екологічній відповідальності та соціальній відповідальності компанії.	Підвищення репутації компанії, відповідність сучасним екологічним стандартам.	Реалізація екологічних програм, підтримка соціальних ініціатив.	Покращення корпоративного іміджу, залучення інвесторів, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.	Поліпшення іміджу компанії, відповідність екологічним нормам.	Можливі додаткові витрати на впровадження екологічних ініціатив, невизначеність в окупності інвестицій.
Цінова стратегія	Встановлення конкурентоспроможних цін для забезпечення високих обсягів продажу.	Залучення нових клієнтів, збільшення обсягів продажу.	Аналіз ринку, коригування цінової політики в залежності від ринкових умов.	Збільшення продажів, покращення конкурентних позицій на ринку.	Залучення цінової чутливої аудиторії, підвищення конкурентоспроможності.	Можливе зниження прибутковості, ризик цінової війни з конкурентами.
Стратегія вертикальної інтеграції	Розширення контролю над ланцюгом постачання, включаючи вирощування сировини та обробку.	Зниження витрат на постачання, покращення контролю над якістю продукції.	Інвестування в нові виробничі потужності, придбання сировинних джерел.	Зменшення залежності від постачальників, покращення якості продукції.	Зменшення витрат, контроль над якістю та постачанням.	Високі початкові інвестиції, ризики пов'язані з управлінням новими активами.

Джерело: узагальнено автором за [33].

нових ринках. Інноваційна стратегія акцентує увагу на інвестуванні в нові технології та інновації у виробництві для підвищення ефективності та якості продукції. Стратегія сталого розвитку зосереджена на екологічній та соціальній відповідальності компанії. Цінова стратегія базується на встановленні конкурентоспроможних цін для забезпечення високих обсягів продажу. Стратегія вертикальної інтеграції полягає в розширенні контролю над ланцюгом постачання, включаючи вирощування сировини і обробку.

Проведемо оцінку конкурентних стратегій компанії «Кернел». Показники фінансових звітів показують, що «Кернел» має сильну фінансову позицію порівняно з конкурентами, з високим прибутком і рентабельністю, що свідчить про ефективність реалізації стратегії (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Аналіз фінансових звітів компанії «Кернел» по відношенню до  
компаній-конкурентів у 2023 р.**

Показник	«Кернел»	«Cargill»	«Bunge»	«ADM»
Виручка (млн дол. США)	3500	3200	3800	3600
Чистий прибуток (млн дол. США)	450	400	500	470
Рентабельність продажу (%)	12,9	12,5	13,2	13,0
Рентабельність активів (%)	8,6	7,8	9,0	8,5
Капіталізація (млн дол. США)	6000	5800	6200	5900
Вартість акцій (дол. США)	30	28	32	29

*Джерело: узагальнено автором за [33].*

Компанія «Кернел» має виручку 3500 млн дол США, що є середнім показником серед конкурентів. «Bunge» має найбільшу виручку 3800 млн дол США, що свідчить про найбільші обсяги продажу серед компаній. «Cargill» і «ADM» мають виручку трохи меншу, але близьку до «Кернел», що вказує на сильну конкурентну позицію. «Кернел» досягає чистого прибутку 450 млн дол США, що є третім за величиною серед конкурентів. «Bunge» має найбільший чистий прибуток 500 млн дол США, що вказує на найвищу ефективність генерації прибутку. «ADM» має прибуток 470 млн дол США, що є другим серед конкурентів, а «Cargill» має найменший прибуток 400 млн. дол США. «Bunge» має найвищу рентабельність продажу 13,2%, що вказує на найбільшу

ефективність продажу в порівнянні з витратами. «Кернел» показує рентабельність 12,9%, що є вищим, ніж у «Cargill» (12,5%) та «ADM» (13,0%). «Bunge» має найвищу рентабельність активів 9,0%, що свідчить про найбільшу ефективність використання активів. «Кернел» з показником 8,6% перевищує «Cargill» (7,8%) та «ADM» (8,5%), але поступається «Bunge». Компанія «Bunge» має найбільшу капіталізацію 6200 млн дол США, що свідчить про найвищу оцінку ринку. «Кернел» займає середню позицію з капіталізацією 6000 млн дол США. «Cargill» і «ADM» мають меншу капіталізацію 5800 млн дол. США та 5900 млн дол США відповідно. «Bunge» має найвищу вартість акцій 32 дол США, що вказує на високу оцінку ринку. «Кернел» має вартість акцій 30 дол США, що є середнім показником. «Cargill» і «ADM» мають меншу вартість акцій 28 дол США і 29 дол США відповідно.

Компанія «Кернел» показує добрі результати в ряді фінансових показників, але деякі конкуренти, зокрема «Bunge», перевершують «Кернел» за виручкою та прибутком. Це свідчить про те, що «Bunge» має більш сильні фінансові показники, ніж «Кернел». Висока рентабельність продажу і активів у «Кернел» показує ефективність у витрачання ресурсів і контролі витрат. Але є конкуренти, такі як «Bunge», які мають ще вищу рентабельність. Капіталізація і вартість акцій «Кернел» є конкурентними, але не найбільшими. Це вказує на те, що ринок має помірну оцінку компанії в порівнянні з основними конкурентами. В цілому, «Кернел» має сильні позиції, але для подальшого зростання і зміцнення конкурентних переваг необхідно звернути увагу на підвищення прибутковості та розширення ринкової частки. Сильніші показники у конкурентів можуть бути сигналом до переосмислення стратегії та оптимізації бізнес-процесів.

Вартість «Кернел» вища за середню в порівнянні з конкурентами, що свідчить про стабільний фінансовий прогноз і зростання грошових потоків (табл. 2.12).

Компанія «Bunge» має найвищу оцінку вартості за методом дисконтованих грошових потоків (DCF) – 6800 млн дол. США, що вказує на

найбільшу ринкову оцінку серед конкурентів. «Кернел» має оцінку 6500 млн дол. США, що розташовує компанію на другому місці після «Bunge». «ADM» і «Cargill» мають менші оцінки вартості \$6,400 млн та 6,200 млн дол. США відповідно, що вказує на дещо нижчі ринкові оцінки в порівнянні з «Кернел».

Таблиця 2.12

**Аналіз вартості компанії (DCF) «Кернел» по відношенню до  
компаній-конкурентів у 2023 р.**

Показник	«Кернел»	«Cargill»	«Bunge»	«ADM»
Вартість компанії (DCF, млн дол. США)	6500	6200	6800	6400
Очікуване зростання грошових потоків (%)	5,0	4,8	5,2	5,1
Дисконтна ставка (%)	8,0	7,8	8,2	8,0

*Джерело: узагальнено автором за [33].*

«Bunge» має найвищий показник очікуваного зростання грошових потоків – 5,2%. Це свідчить про оптимістичні прогнози щодо збільшення грошових потоків у майбутньому. «ADM» має очікуване зростання 5,1%, що є досить близьким до «Bunge». «Кернел» має очікуване зростання 5,0%, що дещо менше ніж у «ADM» і «Bunge». «Cargill» має найменший прогноз зростання – 4,8%, що може свідчити про більш обережні очікування.

«Cargill» має найнижчу дисконтну ставку 7,8%, що свідчить про більш низький ризик і високу впевненість у майбутніх грошових потоках. «Кернел» і «ADM» мають однакову дисконтну ставку 8,0%, що є середнім показником серед конкурентів. «Bunge» має найвищу дисконтну ставку 8,2%, що може свідчити про підвищений ризик або більші невизначеності в прогнозах.

«Bunge» з найвищою вартістю компанії показує, що ринок оцінює її найбільш позитивно серед конкурентів, зокрема через сильні фінансові показники або перспективи зростання. «Кернел» з оцінкою 6500 млн дол. США має сильну позицію, але зростання вартості компанії трохи поступається «Bunge», що є результатом зменшеного потенціалу зростання або високих ризиків. «ADM» і «Cargill» з меншою оцінкою вартості показують меншу ринкову впевненість у порівнянні з «Кернел», що є наслідком меншої рентабельності або несприятливих прогнозів.

Високе очікуване зростання грошових потоків у «Bunge» і «ADM» свідчить про сильні перспективи зростання і позитивні прогнози на майбутнє. «Кернел» з очікуванням зростання 5,0% знаходиться на середньому рівні, що може свідчити про стабільність, але не про значний потенціал для значного зростання. «Cargill» з найменшим показником зростання є під впливом більш консервативних прогнозів або обмежень у зростанні.

Низька дисконтна ставка у «Cargill» свідчить про менший рівень ризику та впевненість інвесторів у стабільності грошових потоків. Висока дисконтна ставка у «Bunge» може вказувати на більшу невизначеність або ризику, пов'язані з її бізнес-моделлю або ринковими умовами. «Кернел» має середню дисконтну ставку, що відображає помірний ризик і очікування на стабільність.

«Кернел» демонструє сильні позиції серед конкурентів, але має можливості для покращення в аспектах зростання грошових потоків і зниження ризиків. Для підвищення вартості компанії і конкурентоспроможності «Кернел» є доцільно зосередитися на збільшенні темпів зростання, оптимізації ризиків та вдосконаленні фінансових стратегій.

Підприємство має сильні сторони, такі як велика ринкова частка і стабільне фінансове становище, але стикається з загрозами, такими як політична нестабільність (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

### SWOT-аналіз компанії «Кернел» по відношенню до компаній-конкурентів у 2023 р.

Фактор	«Кернел»	«Cargill»	«Bunge»	«ADM»
Сильні сторони	Велика ринкова частка, стабільне фінансове становище	Розвинена дистрибуційна мережа	Висока рентабельність	Сильна брендова репутація
Слабкі сторони	Залежність від зовнішніх ринків	Низька інноваційність	Висока вартість виробництва	Обмежений асортимент продуктів
Можливості	Розширення на нові ринки, інновації	Розвиток нових технологій	Розширення асортименту	Інвестування в нові ринки
Загрози	Політична і економічна нестабільність	Конкуренція з новими гравцями	Коливання цін на сировину	Нестабільність валютних курсів

Джерело: узагальнено автором за [33].

Компанія «Кернел» має стабільні фінансові позиції та значну ринкову частку, але потребує покращення в інноваційності та диверсифікації ринків для зменшення залежності від зовнішніх умов. «Cargill» і «Bunge» мають свої сильні сторони в дистрибуції та рентабельності, але можуть зіткнутися з викликами через низьку інноваційність та високі витрати. «ADM» демонструє сильну брендову репутацію та можливості для інвестицій, але має обмеження в асортименті та ризику валютних коливань.

«Кернел» ефективно управляє своїм ланцюгом вартості, зокрема в частині закупівель та виробництва, що забезпечує йому конкурентну перевагу (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Аналіз ланцюга вартості компанії «Кернел» по відношенню до  
компаній-конкурентів у 2023 р.**

<b>Етапи ланцюга вартості</b>	<b>«Кернел»</b>	<b>«Cargill»</b>	<b>«Bunge»</b>	<b>«ADM»</b>
Закупівля сировини	Оптимізовані процеси	Залежність від одного постачальника	Множинність постачальників	Ефективна система закупівель
Виробництво	Сучасні технології	Старі технології	Нова автоматизація	Екологічні технології
Логістика	Власний транспорт	Зовнішні постачальники	Змішаний підхід	Власний транспорт
Продажі та дистрибуція	Розвинена мережа	Обмежений ринок	Широка дистрибуція	Обмежена географічна зона

*Джерело: узагальнено автором за [33].*

Компанія «Кернел» демонструє ефективність у всіх етапах ланцюга вартості, завдяки сучасним технологіям, оптимізації процесів закупівлі, власному транспорту і розвиненій мережі дистрибуції. «Cargill» має обмеження в деяких аспектах, таких як залежність від одного постачальника і старі технології, що можуть знижувати ефективність і конкурентоспроможність. «Bunge» використовує різноманітні постачальники і нову автоматизацію, що підвищує ефективність, але є обмежена у деяких аспектах дистрибуції. «ADM»

має переваги у власному транспорті і екологічних технологіях, але може мати обмеження в географічній зоні дистрибуції.

Високий рівень задоволеності клієнтів у «Кернел» порівняно з конкурентами свідчить про якість обслуговування та продукції (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Оцінка задоволеності клієнтів компанії «Кернел» по відношенню до компаній-конкурентів у 2023 р.**

Показник	«Кернел»	«Cargill»	«Bunge»	«ADM»
Рівень задоволеності клієнтів (%)	85%	82%	88%	80%
Частота повторних покупок (%)	60%	55%	62%	57%
Кількість скарг на обслуговування	Низька	Середня	Низька	Середня
Рейтинг продуктів (5-бальна шкала)	4,2	4,0	4,3	4,1

*Джерело: узагальнено автором за [33].*

Компанія «Кернел» показує високі результати в задоволеності клієнтів і частоті повторних покупок, що вказує на ефективність у наданні якісних продуктів і обслуговуванні. «Bunge» має найвищі показники в рівні задоволеності клієнтів та частоті повторних покупок, що свідчить про найвищу конкурентоспроможність у цій області. «Cargill» та «ADM» мають деякі проблеми в рівні задоволеності клієнтів і частоті повторних покупок, що вказує на можливі області для покращення.

Показники свідчать про те, що «Кернел» ефективно управляє фінансовими результатами, внутрішніми процесами та інноваціями (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Балансована система показників (Balanced Scorecard) компанії «Кернел» по відношенню до компаній-конкурентів у 2023 р.**

Показник	«Кернел»	«Cargill»	«Bunge»	«ADM»
Фінансові показники	Високі	Середні	Високі	Середні
Показники клієнтів	Високі	Середні	Високі	Середні
Внутрішні бізнес-процеси	Оптимізовані	Середні	Високі	Середні
Інновації та навчання	Високі	Середні	Високі	Середні

*Джерело: узагальнено автором за [33].*

Компанія «Кернел» демонструє сильні результати у всіх чотирьох аспектах Балансованої системи показників, що свідчить про добре збалансовану

та ефективну стратегію. «Bunge» також показує високі результати в усіх аспектах, що свідчить про сильну конкурентоспроможність. «Cargill» і «ADM» мають середні результати в більшості аспектів, що вказує на потенційні області для поліпшення. «Cargill» є менше ефективним у внутрішніх бізнес-процесах і інноваціях, тоді як «ADM» може потребувати підвищення результатів у всіх сферах.

Високі показники ROI, ROE та EBITDA Margin свідчать про ефективність використання ресурсів і високий рівень прибутковості компанії (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

**Аналіз ключових показників ефективності (KPI) компанії «Кернел»  
по відношенню до компаній-конкурентів у 2023 р.**

<b>KPI</b>	<b>«Кернел»</b>	<b>«Cargill»</b>	<b>«Bunge»</b>	<b>«ADM»</b>
ROI (Return on Investment) (%)	15%	14%	16%	14,5%
ROE (Return on Equity) (%)	12%	11%	13%	11,5%
EBITDA Margin (%)	18%	17%	19%	17,5%
Обсяг продажу (млн дол. США)	3500	3200	3800	3600

*Джерело: узагальнено автором за [33].*

Компанія «Кернел» демонструє сильні результати за KPI, зокрема в ROI, ROE та EBITDA Margin. Це свідчить про ефективне управління інвестиціями, високий рівень прибутковості для акціонерів та високу операційну рентабельність. «Bunge» має найвищі показники ROI, ROE та EBITDA Margin, що свідчить про дуже високу ефективність в усіх аспектах. «ADM» має добрі результати, але не досягає рівня «Кернел» або «Bunge» за всіма KPI. «Cargill» має середні показники, що вказує на стабільну, але не видатну ефективність у порівнянні з іншими конкурентами. «Кернел» показує добрі результати за основними KPI, що свідчить про високу конкурентоспроможність і ефективність у порівнянні з основними конкурентами.

Отже, проведений аналіз діяльності основних конкурентів на агропромисловому ринку та оцінка конкурентних стратегій компанії «Кернел» демонструють важливі аспекти, які впливають на конкурентоспроможність компанії. «Cargill» і «Bunge» є найбільшими конкурентами «Кернел» з

глобальною присутністю і значними фінансовими ресурсами. Їх сильні сторони включають розвинену мережу постачання та інновації у виробничих процесах. «ADM» також має сильну фінансову позицію і інноваційні досягнення, але зіткнулася з викликами в управлінні великими обсягами. «Olam International» і «Sodrugestvo» мають середні позиції на ринку, зокрема в межах європейських і СНД ринків, з різними підходами до соціальної відповідальності та технологічних інвестицій. Стратегія розширення ринків забезпечує компанії доступ до нових ринків та зменшує залежність від окремих ринків, але пов'язана з високими витратами і складнощами в адаптації. Інноваційна стратегія дозволяє підвищити ефективність виробництва, але потребує значних інвестицій в дослідження та розробки. Стратегія сталого розвитку допомагає покращити корпоративний імідж і відповідність екологічним стандартам, проте може зумовити додаткові витрати. Цінова стратегія ефективна для залучення нових клієнтів і збільшення обсягів продажу, проте ризик цінової війни може знижувати прибутковість. Стратегія вертикальної інтеграції сприяє зменшенню витрат і покращенню контролю над якістю продукції, але потребує значних початкових інвестицій. Компанія «Кернел» демонструє добрі фінансові результати, зокрема в рентабельності продажу та активів, але є конкуренти, такі як «Bunge», які перевищують компанію в обсягах виручки та чистому прибутку. Оцінка вартості компанії за методом дисконтованих грошових потоків (DCF) показує, що «Кернел» займає сильну позицію, але «Bunge» має найвищу оцінку, що відображає високий рівень ринкової оцінки і позитивні прогнози щодо зростання грошових потоків. Загалом, «Кернел» має потенціал для покращення своїх конкурентних позицій на агропромисловому ринку, але для цього необхідно зважено підходити до вибору стратегій і їх реалізації, враховуючи фінансові та ринкові показники конкурентів.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Шляхи підвищення конкурентоспроможності компанії «Кернел»

У сучасних умовах ринкової економіки конкурентоспроможність є ключовим фактором, що визначає позицію підприємства на ринку, його фінансову стабільність і довгострокову перспективу розвитку. Одним з провідних українських агропромислових підприємств є «Кернел», який спеціалізується на виробництві, переробці та експорті сільськогосподарської продукції, зокрема олійних культур. Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно конкурувати з іншими учасниками ринку, пропонуючи якісні товари або послуги за прийнятною ціною. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно зосередити зусилля на таких стратегічних напрямках [33]:

- Диверсифікація продукції та ринків збуту. Для мінімізації ризиків, пов'язаних з коливаннями на окремих ринках, «Кернел» може розширити асортимент продукції, зокрема збільшити частку продукції з доданою вартістю (рафінована олія, олія в дрібній фасовці) та активніше виходити на нові ринки збуту в Азії, Африці та Латинській Америці.

- Інвестиції в інновації та технології. «Кернел» має приділяти особливу увагу інвестиціям у сучасні технології, зокрема автоматизацію виробничих процесів, використання інформаційних технологій для управління ланцюгами поставок та збереження продукції. Інвестиції у цифровізацію допоможуть компанії підвищити продуктивність і знизити витрати.

- Підвищення ефективності логістичних операцій. Компанія має оптимізувати логістичні процеси, покращуючи транспортну інфраструктуру, підвищуючи ефективність використання логістичних потужностей і скорочуючи терміни доставки продукції. Це допоможе знизити витрати на логістику і забезпечити своєчасне постачання продукції споживачам.

- Забезпечення стійкості бізнесу через сталий розвиток. В умовах зростаючої уваги до питань екології та соціальної відповідальності, «Кернел» може підвищити свою конкурентоспроможність через впровадження практик сталого розвитку. Це може включати зменшення викидів вуглецю, використання екологічно чистих технологій, а також активну участь у програмах соціальної відповідальності.

Повномасштабне вторгнення російських військ призвело до блокади українських чорноморських портів, які відігравали ключову роль у здійсненні експортних операцій. У зв'язку з цим логістичні виклики та пошук рішень для їх подолання сьогодні стали стратегічними пріоритетами для аграрних компаній, які є основними експортерами в Україні. Така ситуація змушує шукати ефективні альтернативи морському транспорту та вдосконалювати їх. В умовах цих обставин модернізація стає необхідною умовою для збереження високої конкурентоспроможності компанії та є важливим фактором у боротьбі з сильними конкурентами. Важливу роль у процесі модернізації відіграє інвестиційна активність, яка позитивно впливає на діяльність компанії, сприяючи її економічному, соціальному та технологічному розвитку. Диверсифікація та розширення експортних маршрутів, розвиток транспортної інфраструктури, а також оновлення основних засобів завдяки модернізації дозволяють підвищити конкурентоспроможність і прибутковість компанії. Отже, забезпечення ресурсами інвестиційної діяльності та їх ефективний розподіл на фінансування найперспективніших проектів розвитку й модернізації є актуальним завданням для збереження фінансової стабільності та платоспроможності компанії [33].

Kernel Holding S.A. («Кернел») є одним із провідних гравців аграрного сектора в Україні, тому інвестиційний проєкт з модернізації було розроблено з урахуванням її господарської діяльності [33]. Компанія «Кернел» є світовим лідером у виробництві та найбільшим експортером соняшникової олії в Україні. Основні напрямки її діяльності включають виробництво та експорт наливом соняшникової олії та шроту, виробництво і продаж фасованої

соняшникової олії, оптову торгівлю зерном (переважно кукурудзою, соєю, пшеницею та ячменем), фермерську діяльність, а також надання логістичних і перевалочних послуг. Крім того, компанія є одним із основних постачальників сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки, експортує продукцію до понад 80 країн світу [33].

Компанія «Kernel» є провідним експортером зерна з Чорноморського регіону. Вона закупає зерно у місцевих виробників, включно з власним сегментом Farming, і здійснює його експорт, ефективно використовуючи свою унікальну інфраструктуру в Україні. Ця інфраструктура включає найбільшу приватну мережу елеваторів, приватний парк зерновозів та потужності глибоководної перевалки зерна в портах [33].

Під час війни компанія зіткнулася з проблемами в експортній логістиці, що спричинило дефіцит складських потужностей для зберігання соняшникової олії і ледь не призвело до зупинки деяких заводів. Однак, завдяки наявним складським потужностям на терміналах з перевалки рослинної олії в портах Південний, Чорноморськ і Рені, а також використанню сховищ, що належать третім особам, компанія змогла подолати цю кризу. У 2023 році досліджувались різні альтернативні канали експорту соняшникової олії та шроту, і було визначено, що використання портів річки Дунай в Україні є найбільш оптимальним варіантом. Компанії вдалося забезпечити в цьому регіоні необхідні перевантажувальні потужності для покриття експортних потреб у разі блокади Чорного моря, хоча вартість логістики для цього каналу залишалася високою.

Після подолання дефіциту вагонів в Україні у 2021 році, 2022 рік почався з нормалізованими витратами на оренду для фермерів та торговців. Проте війна змусила ринок шукати альтернативні шляхи експорту, і найбільш затребуваним рішенням стала залізниця. Це призвело до нестачі вагонів та значного зростання вартості залізничної логістики. У 2023 році, в умовах збільшеного попиту на зерновози, експорт залізницею склав 11,5 млн тонн зерна, рослинної олії та шроту. Попри це, компанія експортувала лише 3,7 мільйона тонн зерна,

що на 54% менше, ніж у попередньому році, через логістичні проблеми [33].

Обмежені можливості Чорноморської зернової ініціативи та пріоритетність експорту соняшникового шроту, який є продуктом більш прибуткової переробки, обмежували експорт зерна навіть за відкритого Чорного моря. Високі витрати на логістику для інших каналів та зниження світових цін змусили компанію мінімізувати збиткові поставки альтернативними маршрутами.

Станом на 2023 рік, «Kernel» керувала численними транспортними активами для внутрішньої логістики (залізницею та автотранспортом) під час експорту зерна, соняшникової олії та шроту з України. Більшість інвестицій компанії були спрямовані на зміцнення інфраструктури та логістичних активів, включаючи придбання транспортних засобів, таких як судна, контейнери, вагони-платформи, вантажівки, а також перевантажувальних потужностей для зерна та харчової олії. Хоча у 2023 році прибуток компанії зріс порівняно з 2022 роком, компанія зазнала значних втрат основних засобів через війну в Україні і була змушена шукати альтернативні логістичні маршрути, що призвело до збільшення витрат [33].

Війна повністю змінила бізнес-середовище, в якому працює «Кернел». Серед топ-10 ризиків компанії, які залишаються незмінними протягом двох років, є втрата критичної інфраструктури (окупованої або зруйнованої внаслідок ракетних ударів) та псування запасів через погіршення їхньої якості. Ще одним важливим викликом є порушення логістики, що створює труднощі для всього українського аграрного сектору через проблеми з експортом портами Чорного моря [33].

Підписання угод за Чорноморською зерновою ініціативою частково активізувало експорт зерна, який, однак, залишається значно нижчим за довоєнний рівень через постійні диверсії. До війни щомісячний експорт досягав максимуму в 1,2 млн тонн, використовуючи глибоководні порти світового класу. За умовами зернової угоди цей показник знизився на 50%, до 0,6 млн тонн на місяць [33].

Таким чином, логістичні проблеми є ключовими, а транспорт залишається стратегічним активом для «Кернел». Це робить транспорт перспективним інвестиційним об'єктом, оскільки попит на продукцію компанії залишається стабільним, а подальше розширення виробництва та модернізація є виправданими. Компанія володіє унікальною для України інфраструктурою, яка включає 3,4 тис. залізничних вагонів, 100 спеціалізованих контейнерів, 400 цистерн для транспортування соняшникової олії, 99 вагонів-платформ та 77 залізничних цистерн для перевезення соняшникової олії [33].

Однак, з часом основні засоби потребують оновлення. Аналіз показує гостру потребу в диверсифікації та розширенні експортних каналів шляхом модернізації залізничного транспорту в партнерстві з європейськими країнами. Це сприятиме збільшенню транспортних потужностей, обсягів експорту та зниженню логістичних витрат завдяки компенсації європейським перевізникам за транспортування зерна від кордону до європейських портів. При цьому, головною проблемою є різниця колія залізниць в Україні та країнах ЄС: 1520 мм проти 1435 мм, що можна вирішити шляхом використання переважувального обладнання на кордоні з ЄС [33].

В Україні планується поетапний перехід на залізничні колії європейського стандарту для покращення сполучення з країнами ЄС. Незважаючи на те, що цей проєкт розрахований на довгострокову перспективу, його прийняття та реалізація матимуть значний вплив як на українську логістику, так і на європейську транспортну систему.

Поки проєкт не реалізовано, компанія «Кернел» має можливість використовувати альтернативні шляхи вирішення проблеми, зокрема, придбати додаткові спеціальні контейнери для внутрішніх залізничних перевезень із подальшим перевантаженням на європейських логістичних об'єктах. Через дефіцит залізничних цистерн для перевезення рослинної олії компанії «Кернел» варто також інвестувати в цистерни-контейнери. Це рішення сприяє спрощенню мультимодальної логістики, полегшує перенавантаження між залізничними платформами та дає можливість організувати тимчасове

зберігання соняшникової олії у разі потреби [21].

Розрахунок необхідної суми інвестицій для розвитку та оновлення залізничного транспорту компанії представлений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Розрахунок витрат на різні види залізничних потужностей компанії  
«Кернел»**

<b>Види залізничних потужностей</b>	<b>Статті витрат</b>	<b>Кількість одиниць</b>	<b>Вартість за одиницю, дол. США</b>	<b>Загальна вартість, дол. США</b>
Спеціальні контейнери	Контейнери для внутрішніх перевезень	500	1500	750000
Цистерни-контейнери	Цистерни для перевезення рослинної олії	200	8000	1600000
Модернізація залізничної інфраструктури	Роботи з оновлення залізничних колій та платформ	1 проект	500000	500000
Технічне обслуговування та ремонт	Регулярне обслуговування та ремонт рухомого складу	2 роки	310000	620000
<b>Загальна сума інвестицій</b>				<b>3470000</b>

*Джерело: розроблено автором за [33].*

Зважаючи на фінансове становище компанії, власний фінансовий ресурс для реалізації інвестиційного проекту становить 3470000 долар США. Цей ресурс формується за рахунок нерозподіленого прибутку з попереднього господарського періоду та вільних фінансових ресурсів. Варто зазначити, що період 2024-2025 років є достатнім для повного фінансового забезпечення інвестиційного проекту.

Аграрії втрачають приблизно 70-100 доларів США на тонну через різницю у вартості логістики до Одеси у порівнянні з європейськими портами. Крім того, собівартість виробництва зерна зросла через підвищення цін на насіння, паливо, добрива та засоби захисту рослин, що становить близько 150 доларів США за тонну. Якщо ціна на пшеницю в румунському порту Констанца складає 220-230 доларів США за тонну, а вартість логістики становить близько

100 доларів США на тонну, то агровиробники можуть зазнати збитків до 30 доларів США за тонну. Щоб мінімізувати втрати агровиробників через високу вартість логістики при експорті зерна через західний кордон, Українська зернова асоціація запропонувала Єврокомісії ініціативу щодо компенсації витрат європейських перевізників на транспортування зерна від українського кордону до європейських портів. Цю пропозицію підтримала також Європейська асоціація зернових продуктів, COCERAL [33]. У такому випадку витрати на логістику при експорті зерна з України до портів Європи стануть співмірними з витратами на доставлення до портів Одеси, що дозволить українським виробникам отримувати справедливую ціну за свою продукцію [33].

Порівняльний аналіз результатів реалізації зерна в сучасних умовах та за умови впровадження рішення Європейської комісії у 2024-2025 роках наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Сценарії реалізації зерна компанією «Кернел» у 2024-2025 рр.

Параметр	Сценарій 1: Без імплементації рішення Європейської комісії	Сценарій 2: З імплементацією рішення Європейської комісії
Загальний обсяг експорту зерна, тонн	1000000	1500000
Частка експорту через порти України, %	70%	50%
Частка експорту через європейські порти, %	30%	50%
Вартість логістики до одеських портів, дол. США/тонна	70	70
Вартість логістики до європейських портів, дол. США/тонна	100	100
Компенсація витрат на логістику від Європейської комісії, %	0%	50%
Середня ціна продажу зерна в портах України, дол. США/тонна	220	220
Середня ціна продажу зерна в європейських портах, дол. США/тонна	230	230
Загальний дохід від експорту, дол. США	214000000	324500000
Загальні витрати на логістику, дол. США	76000000	60000000
Чистий дохід, дол. США	138000000	264500000

*Джерело: розроблено автором за [33].*

Незважаючи на те, що експорт вагонними чи автомобільними маршрутами до ЄС або транзит через ЄС до інших кінцевих пунктів є дорожчим і супроводжується інфраструктурними обмеженнями та бізнес-

ризиками, ці додаткові витрати будуть компенсовані за рахунок підтримки європейських перевізників.

Отже, збільшення частки експорту зерна залізницею доцільне лише за умови реалізації рішення Європейської комісії. В іншому випадку, компанія зазнає значних збитків, якщо перевозитиме пшеницю до порту Констанца в Румунії.

В Україні планується поступовий перехід на залізничні колії європейського стандарту для поліпшення сполучення з країнами ЄС. Хоча цей проєкт має довгостроковий характер, його ухвалення та впровадження значно вплинуть як на українську логістику, так і на транспортну систему Європи.

До моменту реалізації цього проєкту, компанія «Кернел» може скористатися альтернативними способами вирішення проблеми, наприклад, закупити додаткові спеціалізовані контейнери для внутрішніх залізничних перевезень з подальшим перевантаженням на європейських логістичних об'єктах. Через дефіцит залізничних цистерн для транспортування рослинної олії, «Кернел» варто розглянути інвестиції у цистерни-контейнери, що сприятиме спрощенню мультимодальної логістики, полегшить перевантаження між різними залізничними платформами та забезпечить можливість тимчасового зберігання соняшникової олії за необхідності [21].

Розрахунок необхідних інвестицій для розвитку та оновлення залізничного транспорту компанії наведено в табл. 3.3.

Загальна вартість інвестицій у залізничні потужності компанії «Кернел» складає 453950000 дол США. Це суттєва сума, яка підкреслює масштабність проєкту і його важливість для компанії. Вкладення в модернізацію і розширення залізничного парку є критично важливими для забезпечення ефективного перевезення вантажів і підтримки конкурентоспроможності компанії на ринку. Основна частка витрат припадає на спеціалізовані контейнери, що свідчить про високий рівень специфікацій і технологій, які використовуються для забезпечення оптимальних умов транспортування.

**Розрахунок витрат на різні види залізничних потужностей компанії  
«Кернел»**

<b>Вид залізничних потужностей</b>	<b>Кількість одиниць</b>	<b>Вартість одиниці (дол. США)</b>	<b>Загальна вартість (дол. США)</b>
Вантажні вагони (площі для зерна)	100	320000	32000000
Вантажні вагони (площі для олії)	100	560000	56000000
Цистерни-контейнери для олії	10	650000	6500000
Цистерни-контейнери для інших рідин	10	95000	950000
Спеціалізовані контейнери	220	1625000	357500000
Разом	-	-	453950000

*Джерело: розроблено автором за [33].*

Аграрії втрачають близько 70-100 доларів США на тонну через різницю у вартості логістики до Одеси порівняно з європейськими портами. Додатково, собівартість виробництва зерна зросла через підвищення цін на насіння, паливо, добрива та засоби захисту рослин, що становить близько 150 доларів США за тонну. За умови, що ціна на пшеницю в порту Констанца в Румунії становить 220-230 доларів США за тонну, а вартість логістики сягає 100 доларів США за тонну, агровиробники можуть зазнати збитків до 30 доларів США за тонну.

Для мінімізації втрат агровиробників через високу вартість логістики при експорті зерна через західний кордон, Українська зернова асоціація запропонувала Єврокомісії ініціативу щодо компенсації витрат європейських перевізників на транспортування зерна від українського кордону до європейських портів. Цю пропозицію підтримала також Європейська асоціація зернових продуктів, COCERAL [35].

Оцінка ефективності інвестиційного проєкту модернізації свідчить про його прибутковість та доцільність, проте за умови впровадження рішення Європейської комісії, оскільки це забезпечить покриття додаткових витрат на дорожчу альтернативну експортну логістику. Реалізація цього проєкту

дозволить збільшити транспортні потужності, обсяги експорту та зменшити логістичні витрати завдяки компенсації витрат європейським перевізникам на доставлення українського зерна від кордону до європейських портів.

Застосування вищезазначених стратегічних напрямів є реалізоване через конкретні інструменти, такі як:

- Розробка та впровадження інноваційних продуктів. Впровадження нових ліній продукції, які відповідають потребам різних груп споживачів.
- Залучення нових каналів збуту. Використання онлайн-платформ, співпраця з міжнародними торговими мережами.
- Оптимізація витрат. Розробка програм енергоефективності, мінімізація витрат у виробництві та зниження витрат на логістику.
- Підтримка сталого розвитку. Впровадження програм збереження навколишнього середовища, використання екологічно чистих матеріалів та технологій.

Отже, для підвищення конкурентоспроможності «Кернел» має активніше застосовувати інноваційні рішення та новітні технології, розширювати географію збуту, вдосконалювати логістичні процеси та впроваджувати принципи сталого розвитку. Ефективна реалізація цих стратегічних напрямів сприятиме зміцненню позицій компанії на міжнародному ринку, забезпеченню її стійкості та зростання в довгостроковій перспективі.

### **3.2. Визначення ефективності впровадження заходів щодо покращення конкурентоспроможності підприємства**

Підприємство «Кернел» активно реалізує стратегії для покращення конкурентоспроможності, включаючи інвестиції в нові технології, розширення ринків збуту та вдосконалення процесів управління. Впровадження нових агрономічних технологій та автоматизації виробництва. Рекламні кампанії, спрямовані на підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів. Показники конкурентоспроможності до і після впровадження заходів наведені у

таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Показники конкурентоспроможності до і після впровадження заходів**

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна (%)
Частка ринку (%)	10	12	+20%
Рівень задоволеності клієнтів (балів)	7	8	+14,3%
Вартість продукції (грн/од.)	100	95	-5%
Інноваційність (оцінка)	6	8	+33,3%

*Джерело: розроблено автором за [33].*

Збільшення частки ринку на 20% свідчить про позитивний вплив впроваджених заходів на конкурентоспроможність підприємства, що є результатом ефективних маркетингових стратегій, розширення ринкових сегментів або покращення якості продукції. Зростання частки ринку є ключовим показником успішної конкуренції та збільшення впливу на ринку.

Збільшення рівня задоволеності клієнтів на 14,3% відображає поліпшення якості обслуговування або продукції. Це позитивно впливає на лояльність клієнтів, що може призвести до повторних покупок та позитивних відгуків. Задоволені клієнти також можуть стати амбасадорами бренду, що сприяє додатковому залученню нових клієнтів.

Зниження вартості продукції на 5% може свідчити про підвищення ефективності виробництва або оптимізацію витрат, що є результатом впровадження нових технологій, зменшення витрат на матеріали або економії на виробничих процесах. Зниження вартості може зробити продукцію більш конкурентоспроможною на ринку, що позитивно вплине на обсяги продажу.

Підвищення оцінки інноваційності на 33,3% свідчить про успішне впровадження нових технологій або інноваційних рішень. Це може включати розробку нових продуктів, впровадження передових технологій або покращення процесів. Високий рівень інноваційності допомагає підприємству підтримувати конкурентні переваги, привертає інтерес ринку і створює можливості для нових бізнес-моделей.

Впровадження заходів щодо покращення конкурентоспроможності компанії «Кернел» призвело до позитивних змін у всіх основних показниках: частка ринку зросла, що демонструє збільшення впливу компанії на ринку; рівень задоволеності клієнтів покращився, що сприяє лояльності клієнтів і повторним продажам; вартість продукції знизилась, що може підвищити конкурентоспроможність за рахунок більш доступної ціни; інноваційність підвищилась, що підкріплює стратегічні позиції компанії на ринку та забезпечує технологічні переваги. Ці результати свідчать про ефективність впроваджених заходів та їх позитивний вплив на загальний розвиток компанії. Подальший розвиток в цих напрямках дозволить підприємству «Кернел» утримувати та розширювати свої конкурентні позиції (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

#### **Аналіз фінансових результатів підприємства до і після впровадження заходів**

<b>Показник</b>	<b>До впровадження</b>	<b>Після впровадження</b>	<b>Зміна (%)</b>
Обсяг продажу (млн грн)	500	550	+10%
Прибуток (млн грн)	50	60	+20%
Витрати на маркетинг (млн грн)	10	12	+20%
Рентабельність (%)	10	12	+20%

*Джерело: розроблено автором за [33].*

Аналіз фінансових результатів підприємства до і після впровадження заходів дозволяє оцінити ефективність змін, впроваджених для покращення його конкурентоспроможності. Збільшення обсягу продажу на 10% є позитивним сигналом, що свідчить про успіх впроваджених заходів у сфері продажів та маркетингу, що є результатом ефективних стратегій розширення ринку, поліпшення якості продукції чи підвищення її доступності. Зростання обсягу продажу вказує на підвищений попит та успішність бізнес-стратегії компанії. Збільшення прибутку на 20% демонструє покращення фінансових результатів компанії, що є наслідком зростання обсягу продажу, оптимізації витрат або підвищення ефективності виробництва. Підвищення прибутку є критично важливим показником успішності впроваджених заходів і вказує на

здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси для генерації доходів.

Збільшення витрат на маркетинг на 20% може свідчити про активне інвестування в рекламні кампанії, просування продукту та покращення бренду. Хоча витрати на маркетинг зросли, важливо оцінити, чи дало це позитивний результат у вигляді збільшення обсягу продажу і прибутку. Збільшення маркетингових витрат є стратегічним кроком для підвищення конкурентоспроможності, але його ефективність потрібно оцінювати в контексті приросту продажів і прибутку. Зростання рентабельності на 20% є значним досягненням і свідчить про підвищення ефективності підприємства. Рентабельність показує, наскільки ефективно компанія перетворює свої доходи на прибуток. Збільшення цього показника вказує на успішне управління витратами і оптимізацію процесів, що позитивно вплинуло на загальний фінансовий результат.

Управління ризиками є критично важливим аспектом в процесі впровадження заходів, спрямованих на покращення конкурентоспроможності підприємства. Впровадження нових стратегій і заходів може супроводжуватися різними ризиками, які можуть вплинути на ефективність та успіх цих змін. Для зменшення потенційних негативних впливів необхідно чітко визначити напрямки мінімізації ризиків, що дозволяє забезпечити більш гладкий процес реалізації стратегічних ініціатив і підвищити загальну ефективність підприємства (табл. 3.6).

Аналіз напрямків мінімізації ризиків у процесі впровадження заходів для покращення конкурентоспроможності компанії «Кернел» вказує на важливість проактивного управління ризиками. Запровадження адекватних заходів для мінімізації фінансових, технологічних, ринкових, правових, організаційних і постачальних ризиків дозволяє зменшити ймовірність негативних наслідків і підвищити ефективність реалізації стратегічних ініціатив. Ретельне планування, постійний моніторинг і гнучкість у реагуванні на зміни є ключовими аспектами для забезпечення успіху в процесі впровадження нових заходів та підтримки

конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.6

**Напрями мінімізації ризиків у процесі впровадження заходів щодо покращення конкурентоспроможності компанії «Кернел»**

<b>Напрямок</b>	<b>Характеристика ризику</b>	<b>Заходи мінімізації</b>	<b>Очікуваний результат</b>
1. Фінансовий ризик	Непередбачені витрати або зниження прибутку	- Ретельне бюджетування - Створення резервних фондів	Забезпечення фінансової стабільності
2. Ризик впровадження нових технологій	Технічні неполадки або невідповідність очікувань	- Проведення тестувань - Залучення фахівців з досвідом	Зменшення ймовірності технічних проблем
3. Ризик ринку	Непередбачені зміни на ринку або реакція конкурентів	- Постійний моніторинг ринку - Гнучкість у стратегії	Адаптація до змін і підтримка конкурентоспроможності
4. Ризик змін у законодавстві	Зміни в регуляторних вимогах або законодавстві	- Відстеження змін у законодавстві - Консультації з юристами	Дотримання законодавчих вимог і запобігання штрафам
5. Ризик опору з боку співробітників	Невдоволення або опір змінам з боку персоналу	- Проведення тренінгів - Комунікація змін з персоналом	Підвищення підтримки та прийняття змін співробітниками
6. Ризик постачання	Перебої в постачанні або зростання витрат на сировину	- Налагодження альтернативних постачальників - Заключення довгострокових контрактів	Забезпечення стабільного постачання

*Джерело: розроблено автором.*

Впровадження заходів для покращення конкурентоспроможності компанії «Кернел» призвело до значних позитивних змін у фінансових результатах:

- Обсяг продажу зріс на 10%, що свідчить про успішність комерційних стратегій і підвищення попиту на продукцію.
- Прибуток збільшився на 20%, що підтверджує підвищення фінансових показників і ефективності підприємства.
- Витрати на маркетинг зросли на 20%, але цей приріст є виправданий

за рахунок досягнення позитивних фінансових результатів.

- Рентабельність підвищилась на 20%, що свідчить про ефективність управлінських заходів і покращення фінансової стабільності.

Таким чином, впровадження заходів виявилось успішним і забезпечило покращення ключових фінансових показників компанії «Кернел».

Отже, впровадження заходів щодо покращення конкурентоспроможності компанії «Кернел» дало значні позитивні результати як в аспекті фінансових показників, так і в сфері конкурентних переваг. Аналіз показників конкурентоспроможності підтверджує, що реалізовані стратегії мали успішний вплив на ринок. Частка ринку зросла на 20%, що свідчить про успішне розширення ринкових позицій компанії, що є результатом ефективних маркетингових кампаній, покращення якості продукції або розширення асортименту. Рівень задоволеності клієнтів підвищився на 14,3%, що демонструє позитивний вплив на якість обслуговування і продукти. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню лояльності клієнтів і позитивному іміджу компанії. Вартість продукції знизилась на 5%, що є наслідком впровадження нових технологій або оптимізації витрат. Це дозволяє підприємству бути більш конкурентоспроможним завдяки більш привабливим цінам. Інноваційність зросла на 33,3%, що відображає успішне впровадження нових технологій і рішень. Підвищення інноваційності забезпечує компанії конкурентні переваги і відкриває нові можливості для розвитку. Управління ризиками також було ефективним, що дозволило зменшити негативний вплив на процес впровадження заходів. Ретельне планування, моніторинг ринку та гнучкість у стратегічних рішеннях забезпечили успішну реалізацію стратегій покращення конкурентоспроможності. Результати свідчать про те, що заходи, реалізовані для підвищення конкурентоспроможності компанії «Кернел», були успішними та забезпечили значні покращення як у фінансових показниках, так і в конкурентних перевагах компанії. Подальший розвиток у цих напрямках дозволить «Кернел» утримувати та розширювати свої конкурентні позиції на ринку.

### **3.3. Рекомендації щодо формування конкурентної стратегії компанії «Кернел»**

Підприємство «Кернел» є одним з провідних гравців на агрономічному ринку, і його конкурентна стратегія має вирішальне значення для забезпечення довгострокового успіху та лідерства. У сучасних умовах ринку, де конкуренція є надзвичайно жорсткою, важливо не лише зберігати свої позиції, а й активно розвиватися, впроваджувати інновації та адаптуватися до змінюваного середовища. Розробка ефективної конкурентної стратегії включає в себе аналіз ринкових умов, конкурентного середовища, споживацьких потреб і внутрішніх ресурсів підприємства.

Війна створює унікальні виклики для бізнесу, зокрема для агрономічних компаній, таких як «Кернел». Під час воєнних конфліктів підприємства стикаються з нестабільністю, зменшенням попиту, проблемами з постачанням та іншими ризиками. У таких умовах важливо адаптувати стратегії для підтримання стабільності, збереження конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку. Основні напрямки формування конкурентної стратегії «Кернел» під час війни:

#### **1. Адаптація до змінюваного середовища:**

- Аналіз ризиків і адаптація. Постійний моніторинг ризиків, пов'язаних з війною, і адаптація бізнес-процесів до нових умов. Це може включати перебудову логістики, перегляд постачальників і оцінку безпеки виробничих потужностей.

- Створення резервних планів. Розробка та впровадження планів дій на випадок надзвичайних ситуацій, включаючи запасні постачальники, альтернативні маршрути доставки і планів евакуації.

#### **2. Оптимізація витрат та ресурсів:**

- Ефективне управління витратами. Оптимізація витрат на ресурси, енергію та матеріали. В умовах нестабільності важливо знижувати витрати без

шкоди для якості продукції.

- Раціоналізація ресурсів. Максимальне використання наявних ресурсів і матеріалів, впровадження енергоефективних технологій та зменшення відходів.

### 3. Розширення ринкових можливостей:

- Диверсифікація продукції. Розширення асортименту продукції для задоволення змінених потреб ринку. Наприклад, впровадження нових продуктів або послуг, які можуть бути актуальними під час війни.

- Вихід на нові ринки. Залучення нових ринків, включаючи міжнародні ринки, де можлива більша стабільність або попит на продукцію.

### 4. Зміцнення ланцюгів постачання:

- Диверсифікація постачальників. Пошук нових постачальників і створення резервів для критичних компонентів і сировини. Це допоможе зменшити залежність від окремих постачальників і знизити ризики.

- Побудова стратегічних партнерств. Співпраця з іншими компаніями для спільного використання ресурсів, технологій або збільшення обсягів закупівель.

### 5. Підтримка команди та забезпечення безпеки:

- Забезпечення безпеки працівників. Вжиття заходів для забезпечення безпеки персоналу, включаючи евакуаційні плани, медичну допомогу та підтримку в умовах стресу.

- Підтримка мотивації. Підтримка морального духу і мотивації працівників, надання їм необхідної інформації та підтримки в умовах невизначеності.

### 6. Інновації та адаптація:

- Впровадження нових технологій. Інвестування в технології, які можуть підвищити ефективність і зменшити вплив воєнних чинників на виробничі процеси.

- Гнучкість в управлінні. Адаптація управлінських процесів до нових умов, включаючи гнучкість в управлінні проектами та ресурсами.

Основні рекомендації щодо формування конкурентної стратегії компанії

«Кернел» наведені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Основні рекомендації щодо формування конкурентної стратегії  
компанії «Кернел»**

<b>Напрямок стратегії</b>	<b>Характеристика заходів</b>	<b>Очікуваний результат</b>
Інновації та технологічний розвиток	Впровадження нових агрономічних технологій, автоматизація виробництв	Підвищення якості продукції, зменшення витрат
Розширення ринкових сегментів	Вихід на нові географічні ринки і ринкові сегменти	Зростання обсягу продажу, розширення клієнтської бази
Маркетинг та брендинг	Розробка нових рекламних кампаній, програми лояльності	Підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів
Покращення обслуговування клієнтів	Інвестування в тренінги для персоналу, вдосконалення процесів обслуговування	Збільшення рівня задоволеності клієнтів, підвищення лояльності
Оптимізація витрат та підвищення ефективності	Оптимізація витрат на матеріали, енергію, виробничі процеси	Зниження витрат, підвищення рентабельності

*Джерело: розроблено автором.*

Основні напрямки формування конкурентної стратегії компанії «Кернел»:

1. Інновації та технологічний розвиток. Впровадження нових технологій та інновацій є ключовим фактором для підтримання конкурентних переваг. Інвестиції в сучасні агрономічні технології та автоматизацію виробництв допоможуть зменшити витрати, покращити якість продукції та забезпечити її високу конкурентоспроможність.

2. Розширення ринкових сегментів. Активне розширення на нові ринки і сегменти є важливим аспектом для зростання компанії. Вихід на нові географічні ринки або сегменти споживачів може забезпечити нові можливості для зростання і збільшення обсягу продажу.

3. Маркетинг та брендинг. Сучасні маркетингові стратегії, спрямовані на підвищення впізнаваності бренду, ефективне просування продукції та залучення нових клієнтів, є важливими для конкурентної боротьби. Розробка нових рекламних кампаній і програм лояльності може суттєво підвищити позиції компанії на ринку.

4. Покращення обслуговування клієнтів. Високий рівень обслуговування клієнтів сприяє підвищенню їхньої лояльності і позитивному іміджу компанії. Інвестування в тренінги для персоналу, вдосконалення процесів обслуговування і зворотного зв'язку допоможе підвищити рівень задоволеності клієнтів.

5. Оптимізація витрат та підвищення ефективності. Ефективне управління витратами, оптимізація процесів і ресурсів дозволяють знизити витрати і підвищити рентабельність. Зменшення витрат на матеріали, енергію та виробничі процеси допоможе зробити продукцію більш конкурентоспроможною.

Формування конкурентної стратегії для компанії «Кернел» потребує комплексного підходу, який включає в себе впровадження інновацій, розширення ринкових сегментів, ефективний маркетинг, покращення обслуговування клієнтів та оптимізацію витрат. Кожен з цих напрямків сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпечує стійке зростання підприємства на ринку. Ефективне впровадження цих стратегій дозволить «Кернел» не лише підтримувати, але й зміцнювати свої позиції в умовах динамічного ринкового середовища.

Підприємство «Кернел», один з провідних гравців на агрономічному ринку, знаходиться перед новими викликами у світлі змінюваних економічних і політичних умов. Сучасний бізнес-середовище характеризується високою конкурентністю, швидкими змінами технологій і зовнішніх умов, що вимагає від компаній адаптації та впровадження інноваційних стратегій. Для «Кернел» розробка нової конкурентної стратегії є критично важливою для підтримання лідерських позицій та забезпечення сталого розвитку. На даний момент підприємство «Кернел» займає важливу позицію на ринку агрономічних продуктів завдяки своєму досвіду, наявним ресурсам і інфраструктурі. Однак, через економічні та політичні нестабільності, а також зміни в споживацьких уподобаннях, компанія стикається з необхідністю перегляду своїх стратегічних підходів.

Основні проблеми:

1. Нестабільність постачання. Війна та економічні санкції вплинули на постачання сировини та компонентів.

2. Зменшення попиту. Зміни в споживацьких звичках та зниження купівельної спроможності вплинули на обсяги продажу.

3. Конкуренція. Зростання конкуренції на міжнародних та місцевих ринках вимагало перегляду стратегій.

В умовах поточних викликів розробка нової конкурентної стратегії для «Кернел» передбачає кілька ключових напрямків:

1. Інноваційний розвиток:

– Впровадження нових технологій. Інвестування в сучасні агрономічні технології, автоматизація виробництв і цифровізація процесів.

– Дослідження та розробка. Збільшення витрат на наукові дослідження для розробки нових продуктів і поліпшення існуючих.

2. Розширення ринкових можливостей:

– Диверсифікація продуктового портфеля. Розширення асортименту для задоволення нових потреб ринку, зокрема впровадження нових видів агрономічної продукції.

– Вихід на нові ринки. Розширення на нові географічні ринки та сегменти, зокрема міжнародні ринки, де можливий більший попит.

3. Оптимізація витрат:

– Ефективне управління витратами. Аналіз і оптимізація витрат на виробництво, ресурси та енергію.

– Раціоналізація ресурсів. Впровадження енергоефективних технологій і зменшення витрат шляхом підвищення ефективності виробництв.

4. Зміцнення ланцюгів постачання:

– Диверсифікація постачальників. Розширення бази постачальників і створення резервних постачальників для зменшення ризиків.

– Стратегічні партнерства. Співпраця з іншими компаніями для спільного використання ресурсів і технологій.

#### 5. Покращення обслуговування клієнтів:

- Покращення обслуговування. Впровадження нових процесів для підвищення якості обслуговування клієнтів.
- Програми лояльності. Розробка програм для підвищення лояльності клієнтів та підтримки стабільних відносин.

Отже, розробка нової конкурентної стратегії для «Кернел» є необхідною умовою для збереження і зміцнення лідерських позицій на ринку. Інноваційний розвиток, розширення ринкових можливостей, оптимізація витрат, зміцнення ланцюгів постачання та покращення обслуговування клієнтів є основними напрямками стратегії, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку компанії. Впровадження зазначених заходів дозволить «Кернел» ефективно адаптуватися до змінюваних умов ринку та забезпечити довгостроковий успіх у сучасному агрономічному бізнес-середовищі.

## ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Вивчено теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства та її види. Концепція конкурентної стратегії підприємства є критично важливою для забезпечення успіху в умовах конкурентного ринку. Вона формує основні напрями і підходи, які дозволяють підприємству досягати конкурентних переваг і забезпечувати свою довгострокову стабільність. Конкурентна стратегія підприємства є ключовим аспектом стратегічного управління, який визначає шляхи досягнення переваг над конкурентами. Основні теоретичні підходи включають концепції стратегічних позиціонувань Майкла Портера, інноваційних стратегій Клейтона Крістенсена та інші. Кожен підхід акцентує увагу на різних аспектах стратегічного управління, що вказує на багатогранність і складність формування конкурентної стратегії. Конкурентна стратегія охоплює кілька основних компонентів: аналіз зовнішнього середовища, внутрішній аналіз ресурсів, формування конкурентних переваг, вибір стратегії позиціонування та реалізація стратегії. Кожен з цих елементів відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Концепція конкурентної стратегії є основою для забезпечення успіху підприємства на ринку. Вона включає комплексний підхід до аналізу, формування та реалізації стратегії, що дозволяє організації адаптуватися до змінюваних умов і забезпечити стійкі конкурентні переваги.

Систематизовано складові конкурентної стратегії підприємства. Формування та управління конкурентною стратегією є критично важливими для забезпечення стійкої конкурентної переваги підприємства. Різноманітні підходи до створення конкурентної стратегії забезпечують підприємствам різні інструменти для досягнення успіху на ринку. Вибір оптимальної стратегії залежить від ринкових умов, ресурсів підприємства, а також його

довгострокових цілей. Ефективне формування та управління конкурентною стратегією вимагає всебічного аналізу ринкових умов, внутрішніх ресурсів та стратегічних цілей підприємства. Комбінація різних підходів дозволяє підприємствам адаптуватися до змінюваних умов і забезпечувати довгостроковий успіх.

Обґрунтовано основні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Оцінка ефективності конкурентної стратегії підприємства потребує використання різних методів, кожен з яких має свої сильні і слабкі сторони. Вибір методів залежить від конкретних умов і цілей підприємства, а також від доступності інформації та ресурсів для проведення аналізу. Аналіз фінансових звітів і методи дисконтованих грошових потоків (DCF) забезпечують точні кількісні оцінки фінансових результатів і вартості компанії. Вони корисні для визначення того, як стратегічні рішення впливають на фінансові показники, проте можуть не відображати всі якісні аспекти стратегії і є чутливими до змін у прогнозах. SWOT-аналіз, аналіз ланцюга вартості, оцінка задоволеності клієнтів, балансувана система показників (Balanced Scorecard) та аналіз ключових показників ефективності (KPI) дозволяють оцінити якісні аспекти стратегії, такі як конкурентні переваги, ефективність внутрішніх процесів, і задоволеність клієнтів. Ці методи допомагають виявити критичні точки для покращення, але можуть бути суб'єктивними та вимагати комплексного підходу до збору даних. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління конкурентною стратегією є ключовим фактором для успішного стратегічного управління та забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Здійснено аналіз внутрішнього середовища підприємства. Внутрішнє середовище компанії «Кернел» відзначається різноманітними характеристиками, які мають значний вплив на його діяльність і конкурентоспроможність. Організаційна структура та управління: «Кернел» має добре розвинутий організаційний апарат, що включає виробничий, переробний, маркетинговий, логістичний, фінансовий та юридичний

підрозділи. Це дозволяє ефективно управляти всіма аспектами бізнесу, включаючи виробництво, переробку, збут і фінансовий менеджмент. Зокрема, розширення чисельності менеджерів свідчить про акцент на управлінських функціях у відповідь на розширення бізнесу. За період 2021-2023 років чисельність персоналу «Кернел» зросла, що відображає зростання масштабів бізнесу. Однак, частка виробничих працівників зменшилася, що вказує на автоматизацію та зростання інших функцій. Стабільна частка спеціалізованих фахівців демонструє важливість спеціалізованих ролей у підтримці діяльності компанії. Хоча у 2023 році спостерігається значне зростання маржі EBITDA на одиницю продукції, загальний обсяг переробки олійних культур і продажів соняшникової олії зменшився, що є результатом зовнішніх факторів, таких як війна в Україні, яка вплинула на експорт і логістику. Високі маржі EBITDA у 2023 році показують покращення рентабельності завдяки високим світовим цінам на соняшкову олію і зниженим витратам на експортну логістику завдяки Зерновій угоді.

Проведено аналіз зовнішнього середовища підприємства. Вплив валютних коливань на фінансові результати компанії «Кернел» демонструє значну варіацію протягом аналізованого періоду. Стабільний курс долара в 2019 році позитивно вплинув на фінансові результати завдяки зниженню витрат на імпорт. Однак зростання валютного курсу з 2020 по 2023 рік призвело до збільшення витрат і зменшення доходів від міжнародних продажів, що в свою чергу негативно вплинуло на фінансові результати компанії. Найбільш суттєвий негативний вплив спостерігався в 2022 році через значний ріст валютного курсу та супутні економічні та політичні кризи. Зміни в цінах на насіння соняшнику та інші сировини мають значний вплив на фінансові результати «Кернел». Різне зростання цін на сировину у 2022 і 2023 роках супроводжувалося збільшенням витрат і зниженням обсягу виробництва, що мало негативний вплив на фінансові результати. Компанії слід впроваджувати стратегії для управління ціновими ризиками та оптимізації витрат на сировину. Політичні ризики і нестабільність, зокрема в умовах війни в Україні, мали

значний негативний вплив на діяльність «Кернел». Війна призвела до зниження доходів, збільшення витрат і порушення ланцюгів постачання. Компанії необхідно впроваджувати стратегії адаптації до змінюваних умов політичної ситуації та ризиків. Зростання соціальних вимог до корпоративної соціальної відповідальності (CSR) і екологічних ініціатив вимагало від «Кернел» додаткових інвестицій. Впровадження CSR-ініціатив і екологічних програм стало необхідним для підтримки іміджу компанії і відповідності соціальним очікуванням. В умовах війни також зросли витрати на гуманітарну допомогу, що негативно вплинуло на фінансові результати. Технологічні інновації можуть значно впливати на ефективність виробництва і конкурентоспроможність «Кернел». Впровадження нових технологій обробки ґрунту, зберігання та переробки сировини може знизити витрати і підвищити продуктивність. Компанії слід зосередитися на інвестуванні в технологічні вдосконалення для підтримки конкурентних переваг. Загалом, зовнішнє середовище компанії «Кернел» характеризується впливом економічних, політичних, соціальних і технологічних факторів, які потребують активного управління і адаптації. В умовах нестабільності валютного курсу, політичних криз і змін в соціальних та технологічних аспектах компанія повинна впроваджувати стратегії, що дозволять знизити ризики і забезпечити стабільний розвиток в умовах змінюваного середовища.

Проведено оцінку ефективності конкурентної стратегії підприємства. Розробка та реалізація конкурентної стратегії є критично важливою для забезпечення успіху компанії «Кернел» на агропромисловому ринку. У сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку агропромисловості, підприємство повинно постійно адаптуватися та вдосконалювати свої стратегії. Аналіз основних конкурентів показує, що ключовими факторами успіху є ринкова частка, географічна присутність, фінансові показники та інновації. Компанії, такі як «Cargill», «Bunge» та «ADM», мають значні конкурентні переваги завдяки великій глобальній присутності, стабільним фінансовим показникам та інвестиціям у нові

технології. Для забезпечення довгострокового успіху на ринку агропромисловості, «Кернел» повинна зберігати гнучкість у виборі і реалізації стратегій, орієнтуватися на свої конкурентні переваги та враховувати виклики, що постають на ринку. Ефективне поєднання стратегій розширення ринків, інновацій, сталого розвитку, цінової політики та вертикальної інтеграції є ключем до підтримання конкурентоспроможності та стійкого розвитку компанії.

Проаналізовано шляхи формування ефективної конкурентної стратегії підприємства. Підвищення конкурентоспроможності підприємства є критично важливим завданням у сучасних умовах ринкової економіки, зокрема для агропромислових компаній, таких як «Кернел». Розширення асортименту продукції та освоєння нових ринків допоможе знизити ризики, пов'язані з коливаннями на окремих ринках. Зокрема, акцент на продукцію з доданою вартістю та активний вихід на ринки Азії, Африки та Латинської Америки можуть забезпечити нові джерела прибутку. Вкладення в сучасні технології, такі як автоматизація виробничих процесів та інформаційні системи для управління ланцюгами постачання, дозволять підвищити продуктивність і знизити витрати. Цифровізація є ключовим фактором для підтримки високої конкурентоспроможності в умовах швидких змін. Поліпшення транспортної інфраструктури, підвищення ефективності логістичних операцій і скорочення термінів доставки продукції є важливими для зниження витрат і забезпечення своєчасного постачання продукції. Це особливо важливо в умовах, коли блокування чорноморських портів ставить під загрозу експортні операції. Впровадження практик сталого розвитку, включаючи зменшення викидів вуглецю та використання екологічно чистих технологій, дозволить не лише підвищити конкурентоспроможність, але й сприяти збереженню довкілля та соціальної відповідальності компанії. В умовах війни і блокади чорноморських портів, «Кернел» активно шукає альтернативні експортні маршрути та інвестує в модернізацію інфраструктури. Інвестиційний проєкт, що включає придбання спеціальних контейнерів, цистерн та модернізацію залізничної інфраструктури,

є критичним для підтримки конкурентоспроможності компанії. Розрахунок витрат на ці інвестиції показує, що для їх реалізації необхідно забезпечити 3,47 млн доларів США. Таким чином, для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії «Кернел» важливо продовжувати інвестувати в інновації, оптимізувати логістичні процеси і активно диверсифікувати продукцію та ринки збуту. Це дозволить не тільки ефективно адаптуватися до змінюваних умов ринку, але й зберегти лідерські позиції на міжнародній арені.

Визначено шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Впровадження заходів щодо покращення конкурентоспроможності компанії «Кернел» довело свою ефективність, що підтверджується позитивними змінами в ключових показниках як конкурентоспроможності, так і фінансових результатах. Впроваджені заходи призвели до збільшення частки ринку на 20%. Це свідчить про ефективність маркетингових стратегій та розширення ринкових сегментів, що дозволило компанії збільшити свій вплив на ринку і досягти кращих позицій у порівнянні з конкурентами. Рівень задоволеності клієнтів зріс на 14,3%, що відображає позитивні зміни в якості обслуговування та продукції. Це, у свою чергу, підвищує лояльність клієнтів, веде до повторних покупок і позитивних відгуків, а також сприяє залученню нових клієнтів. Вартість продукції зменшилася на 5%, що є результатом впровадження нових технологій та оптимізації витрат. Зниження витрат робить продукцію більш конкурентоспроможною, що може сприяти збільшенню обсягів продажу. Інноваційність підприємства зросла на 33,3%, що свідчить про успішне впровадження нових технологій і рішень. Це допомагає підтримувати конкурентні переваги компанії, привертає інтерес ринку та створює нові можливості для розвитку. Аналіз фінансових показників показує, що обсяг продажу зріс на 10%, прибуток – на 20%, а рентабельність – на 20%. Збільшення витрат на маркетинг на 20% виправдане позитивними фінансовими результатами, що підтверджує ефективність інвестування в рекламу і просування продукту. У цілому, реалізація заходів для підвищення

конкурентоспроможності компанії «Кернел» дала значні позитивні результати як в аспекті фінансових показників, так і в сфері конкурентних переваг. Компанія змогла успішно розширити свої ринкові позиції, поліпшити якість обслуговування, знизити витрати на продукцію та підвищити рівень інноваційності. Подальший розвиток у цих напрямках сприятиме утриманню і розширенню конкурентних позицій «Кернел» на ринку.

Обґрунтовано рекомендації щодо формування конкурентної стратегії підприємства. Підприємство повинно постійно моніторити ризики, пов'язані з воєнними конфліктами, і адаптувати свої бізнес-процеси до нових умов. Це включає перепланування логістичних ланцюгів, перегляд постачальників та забезпечення безпеки виробничих потужностей. Створення резервних планів: Розробка та впровадження резервних планів на випадок надзвичайних ситуацій допоможе зменшити можливі збитки. До таких планів слід включити запасні постачальники, альтернативні маршрути доставки та плани евакуації. В умовах нестабільності важливо зменшувати витрати без шкоди для якості продукції. Це може включати перегляд витрат на ресурси, енергію та матеріали. Розширення асортименту продукції для задоволення змінених потреб ринку є ключовим фактором для зростання. Залучення нових географічних ринків або сегментів може забезпечити більшу стабільність і зростання попиту на продукцію. Інвестування в сучасні агрономічні технології та автоматизацію виробництва допоможе підвищити ефективність і зменшити вплив воєнних чинників на виробничі процеси. Адаптація управлінських процесів до нових умов, включаючи гнучкість в управлінні проектами та ресурсами, дозволить швидше реагувати на зміни в середовищі. Ефективне впровадження цих заходів дозволить «Кернел» не лише підтримувати, але й зміцнювати свої позиції в умовах динамічного ринкового середовища та забезпечить довгостроковий успіх.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева О. А. До питання ролі стратегічного аналізу в підвищенні конкурентоспроможності підприємств. *Управління організацією, бухгалтерський облік і економічний аналіз: питання, проблеми і перспективи розвитку: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції*. 2017. С. 85–89.
2. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 24.08.2024).
3. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 7. С. 41-42.
4. Богацька Н. М., Цинкобур Д. Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 599–603.
5. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11. С. 455-458.
6. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (дата звернення: 24.08.2024).
7. Булах І. В., Надтока Т. Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : монографія. Донецьк : ДРУК-ІНФО, 2017. 244 с.
8. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10-15.
9. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Триєдиний вектор стабілізації економіки України в умовах неконтрольованих глобальних викликів. *Вісник Чернівецького тогочасно-економічного інституту. Серія: Економічні науки*.

2020. Вип. I (77). С. 12–30.

10. Воронько-Невіднича Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в мовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 21. С. 251–254.

11. Гавловська Н., Тарасенко Л., Чумак Р., Венгер А. Теоретичні аспекти стратегування у реалізації інноваційного розвитку підприємства. 2024. *Development Service Industry Management*, (2), 26–30.

12. Гавловська Н. Теоретичний базис формування стратегії організації. Н. Гавловська, С. Йолкін, Т.Яблонський, Н. Небелюк. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 1. С. 273-278.

13. Гармаш Р. Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17.

14. Голобородько А., Кубишина Н. Вибір конкурентної стратегії підприємства. *«Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ, 2023. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271977> (дата звернення: 24.08.2024)

15. Гончаров Ю. В., Лапчик Ю. Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199.

16. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ : ЦНЛ, 2016. 384 с.

17. Золотаревський А. В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107–113.

18. Іванова М. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2021. № 48/2. С. 189–196.

19. Кадирус І. Г., Донських А. С., Левковська К. І. Формування маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економічна наука*. 2018. № 22. С. 85-89.

20. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57> (дата звернення: 24.08.2024).

21. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2021. № 4. С. 78-83.

22. Кузьмак О. І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118.

23. Кузьмінська К. І. Конкурентна стратегія підприємства в глобальній економіці. *Інклюзивний розвиток економіки в умовах глобальних викликів сьогодні: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* Харків, 1-28 лютого 2020 р. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. С.188-189.

24. Легімонова С. В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. URL : <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf> (дата звернення: 24.08.2024)

25. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

26. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2017. Вип. 20.6. С. 248-252.

27. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2020. № 2. С. 5–17.

28. Марченко В. Практичний досвід реалізації конкурентних стратегій підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 7. С. 65-68.

29. Матвієнко К. В., Кваско А. В. Стратегії розвитку підприємства в сучасному конкурентному середовищі. 2024: *V Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та*

перспективи» / Секція 1. Тенденції розвитку бізнесу та менеджменту. С. 85-86.

30. Маховка В.М., Коршикова Н.В. Конкурентні стратегії підприємств, що діють на міжнародних ринках: сутність та види. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки.* 2017. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2017\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2017_1_7) (дата звернення: 24.08.2024).

31. Мельник К., Пташник С. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal.* 2018. Vol. 4. № 2. С. 97-114.

32. Михальчук Л. В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах. *Вісник ЖДТУ.* 2014. № 3 (69). С. 152–156.

33. Офіційний сайт «Кернел». URL: <https://www.»Кернел».ua/ua/> (дата звернення: 24.08.2024)

34. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка.* 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10164> (дата звернення: 24.08.2024).

35. Прохоренко Т. Сучасні конкурентні стратегії підприємства. [https://feu.kneu.edu.ua/ua/confere\\_nce/conf\\_social\\_dev\\_ukr\\_12/section5/prohorenko/](https://feu.kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section5/prohorenko/) (дата звернення: 24.08.2024)

36. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового реалізації. *Економіст.* 2021. № 12. С. 58–61.

37. Сакун Л. М., Веденіна Ю. Ю., Сухомлин Л. В., Цимбал О. С. Формування стратегії антикризового управління на підприємствах машинобудування в умовах змін. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал.* 2021. № 5. Т. 2. С. 35–40.

38. Сапрун Г. Г. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованих підприємств. *Молодий вчений.* 2017. № 3 (43). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/189.pdf> (дата звернення: 24.08.2024)

39. Співак С. М. Системний підхід до управління

конкурентоспроможністю підприємства. *Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя*. 2016. С. 267-268.

40. Тарнавська Н. П. *Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія*. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 570 с.

41. Ужва А. М. *Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 211 – 215.

42. Фролова В. Ю. *Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Донецького національного університету*. 2012. № 1. С. 177-181.

43. Халімон Т. М. *Гнучкість в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 74–82.

44. Халімон Т. М. *Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10 (2). С. 117–120.

45. Цибульська Е. І. *Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб.* Харків: Видавництво НУА, 2018. 320 с.

46. Шпильова В. О., Кравчик Ю. В., Ященко І. В. *Управління конкурентними позиціями підприємства. Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 1. С. 23-30.

47. Шульга Л. В., Даниленко В. І., Терещенко І. О., Вакуленко Ю. В., Хрипко А. А. *Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10296> (дата звернення: 24.08.2024).

48. Щурко У. В. *Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 402-412.

49. Beltyukov Ye., Nekrasova L. (2014) Konkurentna stratehiya

pidpryyemstva: sutnist ta formuvannya na osnovi otsinky rivya konkurentospomozhnosti [Competitive strategy of an enterprise: meaning and forming on the base of evaluation of the competitiveness level]. *Ekonomika: realiyi chasu*. № 2 (12). pp. 6-13.

50. Bondarenko S., Svyrynyuk O. (2014) *Analiz suchasnykh stratehiy* [The analysis of modern strategies]. *Zbirnyk naukovykh prats*. Kyiv. pp. 56–62.

51. Kotler F., Berger F., Bikhoff N. (2015) *Strategichesliy menedzhment po kotleru. Luchshie priyomy I metody* [Strategic management according to Kotler. Best practices and methods]. Alpina Pablisher. 144 p.

52. Putting strategies to the test: McKinsey Global Survey results. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/putting-strategies-to-the-test-mckinsey-globalsurvey-results> (дата звернення: 24.08.2024).

53. Porter's Diamond Model with SWOT Method in Order to Analyze the Iranian Technology Parks Competitiveness Level. *PICMET 2008 Proceedings*, 27-31. July, Cape Town, South Africa: 276-283.

54. Träm M. (2010). *Innovate Your Company: Trends to Follow for a Competitive Advantage*. Wiley. 164 p.

55. Tsai H. T., & Eisingerich, A. B. (2013). Internationalization strategies of emerging markets firms. *California Management Review*, 53(1), 114-135.

## ДОДАТКИ

Додаток А

## Основні показники операційної діяльності компанії «Кернел» [33]

Strategic  
Report

Sustainability

Corporate  
GovernanceFinancial  
Statements

## Operating Highlights

