

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

Економіко-правовий факультет

Кафедра економіки та підприємництва

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

на тему: **«Формування конкурентних переваг**

суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграції»

**«Formation of competitive advantages of business entities in the context
of European integration»**

Виконав: здобувач денної форми навчання
спеціальності 051 Економіка

Грицяк Теодор Ігорович

Науковий керівник:

к.е.н., доц. Орлова Н. В.



Науковий консультант:

д.е.н., проф. Ломачинська І. А.

Рецензент:

к.е.н., доц. Зеркіна О. О.

Рекомендовано до захисту:

Протокол засідання кафедри

Захищено на засіданні ЕК № _____

протокол № _____ від «___» 2025р.

№ _____ від «___» _____ 2025 р.

Оцінка _____ / _____ / _____
(за націон., шкалою ЄКТС, бали)

Завідувачка кафедри

Голова ЕК

_____ д.е.н., проф. Горняк О. В.

_____ к.е.н., доц. Крючкова Н. М.

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	7
1.1 Сутність та класифікація конкурентних переваг суб'єктів господарювання	7
1.2 Джерела та фактори забезпечення конкурентних переваг суб'єктів господарювання у сучасній економіці	12
1.3 Методи оцінювання конкурентних переваг	18
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ СП «НІБУЛОН»)	26
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ СП «НІБУЛОН» та оцінка показників його діяльності.....	26
2.2 Аналіз конкурентних переваг ТОВ СП «НІБУЛОН».....	38
2.3 Порівняльний аналіз конкурентних переваг ТОВ СП «НІБУЛОН» та провідними українськими та європейськими аграрними компаніями	46
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	54
3.1 Удосконалення стратегій розвитку підприємств у контексті євроінтеграційних вимог	54
3.2 Використання інноваційних та цифрових інструментів зміцнення конкурентних позицій.....	62
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	70

ВСТУП

Актуальність дослідження. Географічне розташування та економічний розмір ЄС роблять його важливим гравцем на світовому ринку. 27 держав-членів ЄС утворюють єдину територію для митних цілей, що робить ЄС митним союзом. Це означає, що між державами-членами ЄС немає митних бар'єрів, і вони мають спільний митний тариф на імпортовані товари. Після сплати митних зборів та перевірки умов імпорту товари можуть вільно переміщуватися в межах ЄС без подальшого митного контролю. ЄС вважає, що конкуренція є душею ринкової економіки. Здорова конкуренція спонукає компанії збільшувати виробництво, впроваджувати інновації, знижувати ціни та стикатися з конкурентним тиском. Зі поглибленням глобалізації злиття та поглинання стають все більш міжнародними. Важливість міжнародної співпраці для підприємств ЄС зростає, оскільки співпраця з провідними економіками світу дозволяє їм шукати нові можливості та технологічну інтеграцію.

Об'єкт дослідження: процес формування та розвитку конкурентних переваг суб'єктів господарювання на прикладі ТОВ СП «НІБУЛОН».

Предмет дослідження: методи, інструменти та механізми формування конкурентних переваг підприємств в умовах євроінтеграції.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів.

Досягнення мети бакалаврської кваліфікаційної роботи обумовило необхідність постановки та вирішення таких **завдань**:

- розкрити теоретичні основи конкурентних переваг суб'єктів господарювання;
- проаналізувати практичні підходи та моделі створення конкурентних

переваг у підприємств;

- оцінити сучасний стан і рівень конкурентоспроможності обраного підприємства;
- визначити ключові фактори формування конкурентних переваг в умовах євроінтеграції.
- провести аналіз застосування інструментів інноваційності, цифровізації та маркетингу для зміцнення позицій підприємства;
- обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання відповідно до вимог європейського ринку.
- розробити рекомендації щодо формування стійких конкурентних переваг підприємства з урахуванням європейських стандартів і тенденцій розвитку ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування та забезпечення конкурентних переваг суб'єктів господарювання широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Теоретичні основи конкурентоспроможності закладені у працях класиків економічної теорії А. Сміта, Д. Рікардо, а також у сучасних концепціях конкурентних стратегій М. Портера та маркетингових підходах Ф. Котлера, які визначають логіку формування стійких переваг на ринку.

Вагомий внесок у дослідження конкурентних переваг зробили українські науковці. Зокрема, Бакай В. [36] наголошує, що своєчасна та об'єктивна оцінка конкурентних переваг підприємства дозволяє виявити ключові проблеми у його діяльності, сприяє зміцненню ринкових позицій та забезпеченню стабільного розвитку. На думку Балковської В. В. [37], ефективне управління конкурентоспроможністю неможливе без раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства, який формує основу його конкурентних можливостей. Дослідники Власенко Т. А., Краля В. Г. та Драчевський М. С. [44] підкреслюють, що численні чинники впливу на конкурентоспроможність продукції та підприємства за умови належного управління здатні забезпечити формування додаткових

конкурентних переваг, що потребує чіткого визначення механізмів та напрямів їх розвитку. Ліпич Л. Г. [57] у своїй праці зазначає, що підприємства-конкуренти істотно різняться за рівнем конкурентного потенціалу, реалізованими стратегіями, сформованими конкурентними перевагами та займаною позицією на ринку, що визначає необхідність пошуку індивідуальних моделей підвищення конкурентоспроможності. Проаналізовані наукові дослідження свідчать про складність і багаторівневість процесу формування конкурентних переваг, що обумовлює подальшу потребу в їх системному вивченні в умовах євроінтеграційних трансформацій.

Методи дослідження: у першому розділі використано методи аналізу й синтезу, абстрагування, логічного узагальнення та порівняння, що дозволило систематизувати наукові підходи до сутності конкурентних переваг, їх видів і механізмів формування. Для аналізу діяльності компанії ТОВ СП «НІБУЛОН» використано SWOT-аналіз, що дав змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. PEST-аналіз було проведено для оцінки політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, що впливають на конкурентоспроможність компанії. Для визначення позиції товарних напрямів і стратегічних перспектив розвитку застосовано матрицю BCG, яка дозволила класифікувати бізнес-одиниці за рівнем зростання ринку та часткою підприємства. Крім того, у роботі проведено опитування, що забезпечило отримання первинної інформації щодо оцінки конкурентних переваг та чинників їх формування. У третьому розділі використано структурно-логічне моделювання та побудова рекомендацій, що дозволило обґрунтувати напрями підвищення конкурентних переваг в умовах євроінтеграційних змін.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. У першому розділі наведено теоретико-методичні засади дослідження, розкрито сутність

і класифікацію конкурентних переваг, визначено їх джерела, фактори формування та сучасні методи оцінювання. Другий розділ присвячений практичному аналізу діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН»: подано характеристику підприємства, проведено комплексну оцінку його конкурентних переваг, а також здійснено порівняльний аналіз із провідними українськими та європейськими аграрними компаніями. У третьому розділі окреслено напрями підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграції, розглянуто шляхи удосконалення стратегій розвитку та можливості впровадження інноваційних і цифрових інструментів. Робота завершується узагальненням отриманих результатів у висновках.

Зв'язок кваліфікаційної роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота магістра виконана на кафедрі економіки та підприємництва Одеського національного університету імені І.І. Мечникова відповідно до плану наукових досліджень кафедри у процесі виконання держбюджетної теми: НДДКР №333 «Розвиток інституціонального потенціалу повоєнної економіки України»; (номер державної реєстрації № 0123U101894, наказ №325-18 від 03.03.2023 р.). результати досліджень апробовано на міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний стан та тенденції розвитку професійної системи менеджменту: виклики для України і світу» [56].

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи. Загальний обсяг роботи становить 77 сторінок, включаючи список використаних джерел. Вступ – 4 сторінки; перший розділ – 20 сторінок, другий розділ – 27 сторінок; третій розділ – 13 сторінок, висновки – 2 сторінки; список використаних джерел з 67 позицій – 8 сторінок. У роботі 19 таблиць, 21 рисунок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1 Сутність та класифікація конкурентних переваг суб'єктів господарювання

Аналіз наукової літератури та накопичених в економічній науці наукових результатів не дає змоги отримати однозначне уявлення про змістовну сутність поняття «конкурентна перевага». Враховуючи множинність визначення сутності цього поняття, вважаємо доцільним здійснити його систематизацію за різними підходами (табл. 1.1; рис. 1.1).

Таблиця 1.1

Змістовна сутність поняття «конкурентна перевага» за різними підходами

Назва підходу	Представники	Сутність
Компаративний підхід	Вовчак А. В., Камишнікова Р. В. [45]	У визначенні сутності поняття «конкурентна перевага» ключовими словами є перевага над конкурентами, тобто прояв властивості відносності конкурентної переваги, недоліком якого є занадто загальне трактування поняття
Ресурсний підхід	М. Портер [21]	Поняття «конкурентна перевага» здебільшого базується на перевагах продуктивності використання ресурсів підприємства, тобто робиться акцент на внутрішніх перевагах, але при цьому нівелюються зовнішні переваги характеру та не враховується фактор мінливості зовнішнього оточення
Цілісно-компетентісний підхід	Бакай В. [36]	Основними складовими поняття «конкурентна перевага» є ексклюзивна цінність, висока компетентність підприємства у певній сфері або діяльності загалом. Суттєвим недоліком такого підходу є неврахування якісних характеристик конкурентної переваги

Джерело: [45; 21; 36].

Автори Г. П'ятницька, А. Предєїн, О. Рябова [63] проводять систематизацію різноманіття дефініцій з виділенням семи підходів (рис. 1.1).

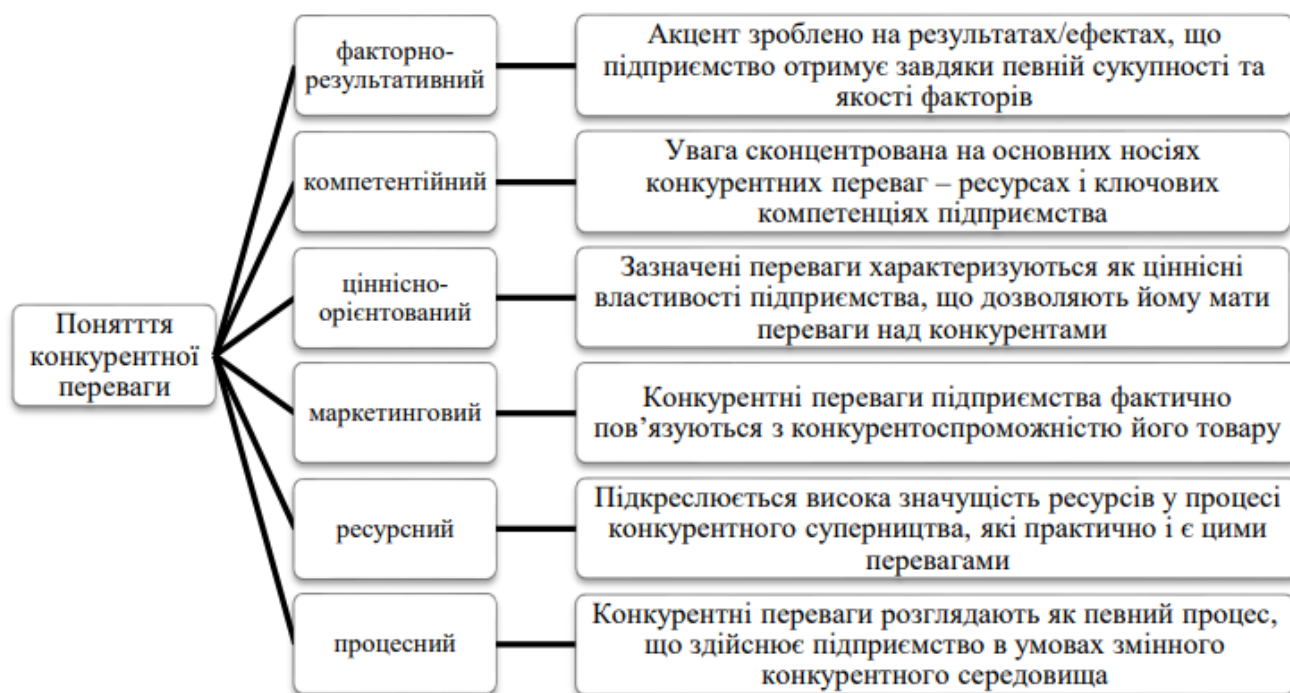


Рис. 1.1. Систематизація різноманіття дефініцій поняття «конкурентна перевага» за різними підходами.

Джерело: [50; 63].

Проведений аналіз трактувань сутності конкурентних переваг засвідчив наявність певних концептуальних розбіжностей у підходах до визначення цієї категорії. Основною причиною таких відмінностей є різне бачення джерел формування конкурентної переваги.

Водночас ці підходи не суперечать один одному, а виступають взаємодоповнювальними, відображаючи специфіку функціонування підприємств у динамічному ринковому середовищі [68].

Узагальнення наукових позицій дає можливість визначити конкурентну перевагу як сукупність особливих властивостей і характеристик діяльності підприємства, що забезпечують його вищу результативність, здатність до швидкої адаптації та гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища, створюючи стійкі позиції порівняно з конкурентами.

На рис. 1.2. представлено класифікацію конкурентних переваг за кількома ключовими ознаками, що дозволяє системно структурувати їхній зміст і логіку формування.

Конкурентні переваги поділяються за характером їхнього походження, способом досягнення та тривалістю дії. Частина переваг формується на основі внутрішніх ресурсів підприємства, таких як кваліфікований персонал, технології, фінансові можливості чи управлінські компетенції, тоді як інші зумовлені зовнішніми умовами – позицією на ринку, взаємодією з партнерами, доступом до інформації або особливостями регуляторного середовища.

У схемі також представлено поділ на короткострокові та довгострокові переваги: перші забезпечують швидкий, але нетривалий ефект, тоді як другі становлять стратегічну основу розвитку підприємства.

Окремо виділено переваги, пов'язані з інноваційністю, які виникають завдяки впровадженню нових продуктів, процесів чи бізнес-моделей, та переваги, що ґрунтуються на ефективності – зниженні витрат, оптимізації операцій та раціональному використанні ресурсів. Схема демонструє, що конкурентні переваги не є однорідним явищем, а формуються на перетині різних чинників, які взаємодіють між собою та визначають здатність підприємства витримувати конкуренцію в мінливому ринковому середовищі

Система управління конкурентоспроможністю та економічним зростанням спрямована на забезпечення конкурентних переваг як пріоритетного механізму визначення позиції суб'єкта підприємництва у ринковому середовищі. Конкуренція та боротьба за лідерство спонукають виробників шукати нові джерела й способи забезпечення та утримання конкурентних переваг у довгостроковому періоді.

Виокремимо такі етапи джерел забезпечення конкурентних переваг (табл. 1.2).

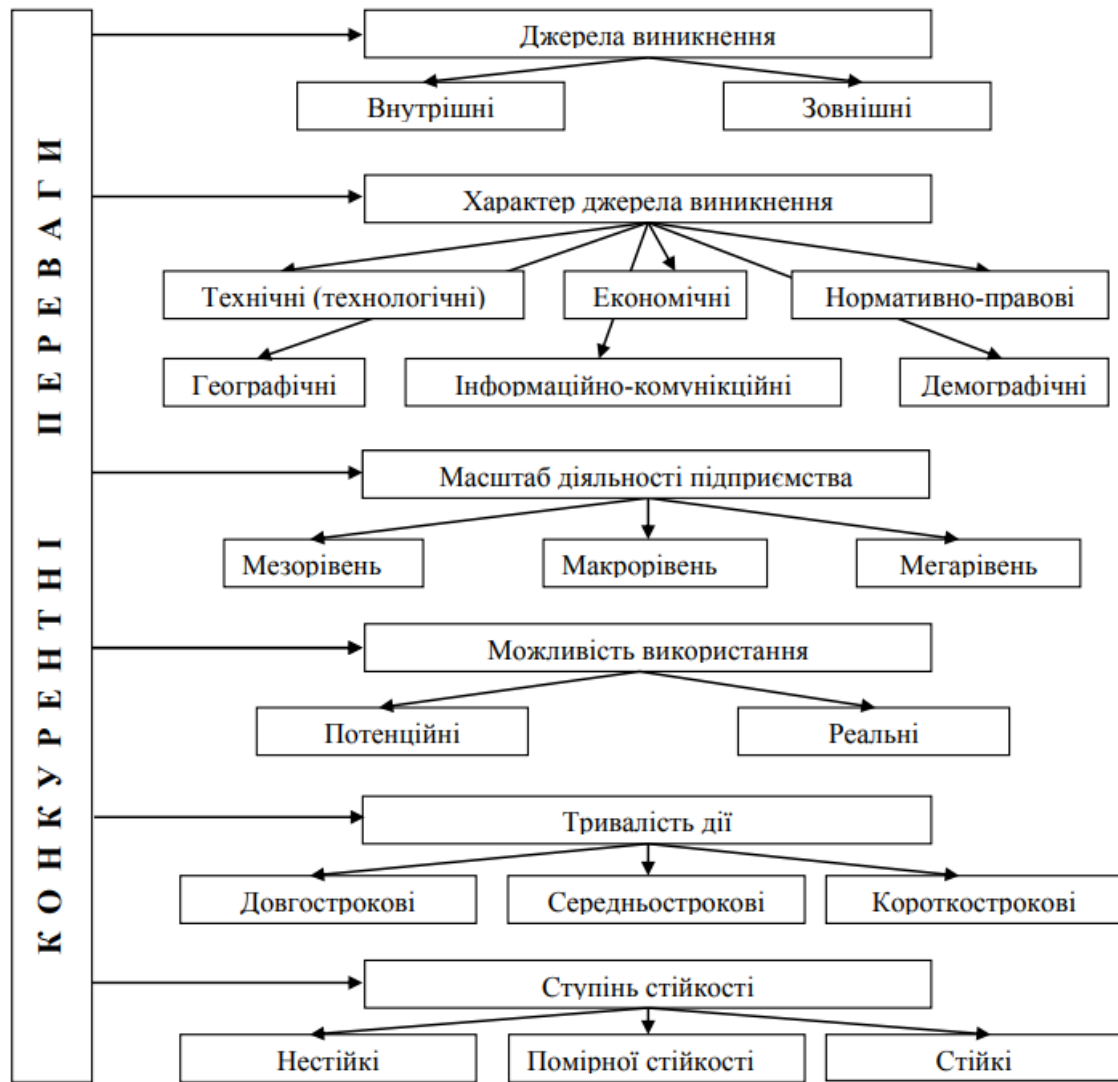


Рис. 1.2. Класифікація конкурентних переваг.

Джерело: [63].

Таблиця 1.2

Етапи джерел забезпечення конкурентних переваг

№	етап	період	особливості
1	факторний	до поч. XX ст.	Для цього періоду характерно, що головними рушіями змін виступали ринкові вимоги. Конкурентні переваги формувалися переважно за рахунок ціни на товар та наявності виробничих факторів
2	витратний	поч. XX ст. – 50-ті роки XX ст.	Конкурентоспроможність підприємств визначалася здатністю забезпечити мінімально можливі витрати та низьку ціну продукції. Пріоритет надавався масовому виробництву та ефективності процесів
3	якісний	60–70-і роки XX ст.	На перший план виходить якість продукції й послуг. Поширюється тенденція до системного підвищення якості, вдосконалення стандартів та впровадження контролю якості

4	адаптивний	70–80-і роки XX ст.	Конкурентні переваги формуються через гнучкість управління та здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Підприємства активно впроваджують сучасні методи менеджменту та адаптивні системи управління
5	інноваційний	80-х роки XX ст. – 10-і роки XXI ст.	Цей період характеризується переходом до інноваційної моделі розвитку. Переваги забезпечуються завдяки оригінальності та унікальності товарів, їхній високій якості, новим функціональним властивостям, дизайну, упаковці та іншим характеристикам
6	суспільно-орієнтований	10-і роки XXI ст. й дотепер	Конкурентні переваги все більше пов'язуються з орієнтацією на цінності суспільства. Трендом стає позиціонування товарів і послуг з урахуванням їхнього соціального та екологічного впливу. Наголос робиться на безпеці, здоров'ї, екологічності, прозорості бізнесу. Особливо актуально це стало після пандемії COVID-19 та зростання ролі корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: складено автором за даними: [40; 41; 44; 45; 46; 48].

Подальший розвиток та трансформація системи формування й підтримання конкурентних переваг суб'єктів господарювання все більше пов'язані з поглибленням процесів диференціації як у видах діяльності бізнес-структур, так і в характеристиках їхньої продукції. Зміцнення конкурентних позицій підприємств передбачає системне зниження витрат виробництва, що досягається завдяки модернізації технологій, зменшенню матеріало- та трудомісткості операцій, розширенню ринків збуту, диверсифікації асортименту, підвищенню професійного рівня персоналу та зростанню соціальної відповідальності бізнесу.

Важливими напрямками також є використання ефекту масштабу, оптимізація управлінських і умовно-постійних витрат, а також орієнтація на реальні потреби споживачів. Формування конкурентних переваг повинно відбуватися з урахуванням чинної фіскальної, зовнішньоекономічної, інституційної та ресурсної політики держави, спрямованої на стимулювання інноваційної активності [38]. Усі ці підходи мають враховувати вплив глобальних процесів, які визначають сучасні умови функціонування підприємств на світових та національних ринках.

1.2 Джерела та фактори забезпечення конкурентних переваг суб'єктів господарювання у сучасній економіці

Для забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства передусім необхідно зосередитися на раціональному використанні його ресурсного потенціалу, адже саме ресурси формують основу конкурентних переваг. У структурі ресурсів, які впливають на рівень конкурентоспроможності, виокремлюють три ключові групи: базові, конкурентні та стратегічні.

Базові ресурси – це мінімально необхідний набір можливостей, що дозволяє підприємству вийти на ринок і забезпечувати просте відтворення власної діяльності. Їх наявність є обов'язковою умовою функціонування, однак самі по собі базові ресурси не здатні гарантувати зміцнення позицій підприємства чи довготривале утримання його частки ринку.

Конкурентні ресурси – це ті ресурси, які створюють умови для здобуття конкурентної переваги. Найчастіше це унікальні властивості підприємства, що вирізняють його серед інших ринкових гравців: доступ до специфічних ресурсів, володіння ексклюзивними знаннями або технологіями, наявність інноваційного обладнання, особливий досвід чи компетенції. Саме вони забезпечують підприємству можливість ефективно протистояти конкурентному тиску.

Стратегічні ресурси формують довгостроковий потенціал розвитку та майбутнє лідерство підприємства. До них здебільшого належать інноваційні та інвестиційні ресурси, здатні забезпечити прорив у технологічному чи ринковому розвитку. Важливо також враховувати, що формування стратегічних ресурсів значною мірою залежить від інвестиційної привабливості підприємства.

Оскільки структура конкурентних ресурсів постійно зазнає змін, підприємству необхідно приймати виважені управлінські рішення,

спрямовані на підтримання та оновлення стратегічних можливостей. Частка стратегічних ресурсів має тенденцію до зменшення в умовах динамічного середовища, тому важливо постійно шукати інструменти їх нарощення та модернізації, забезпечуючи таким чином здатність підприємства успішно конкурувати у довгостроковій перспективі (рис 1.3).

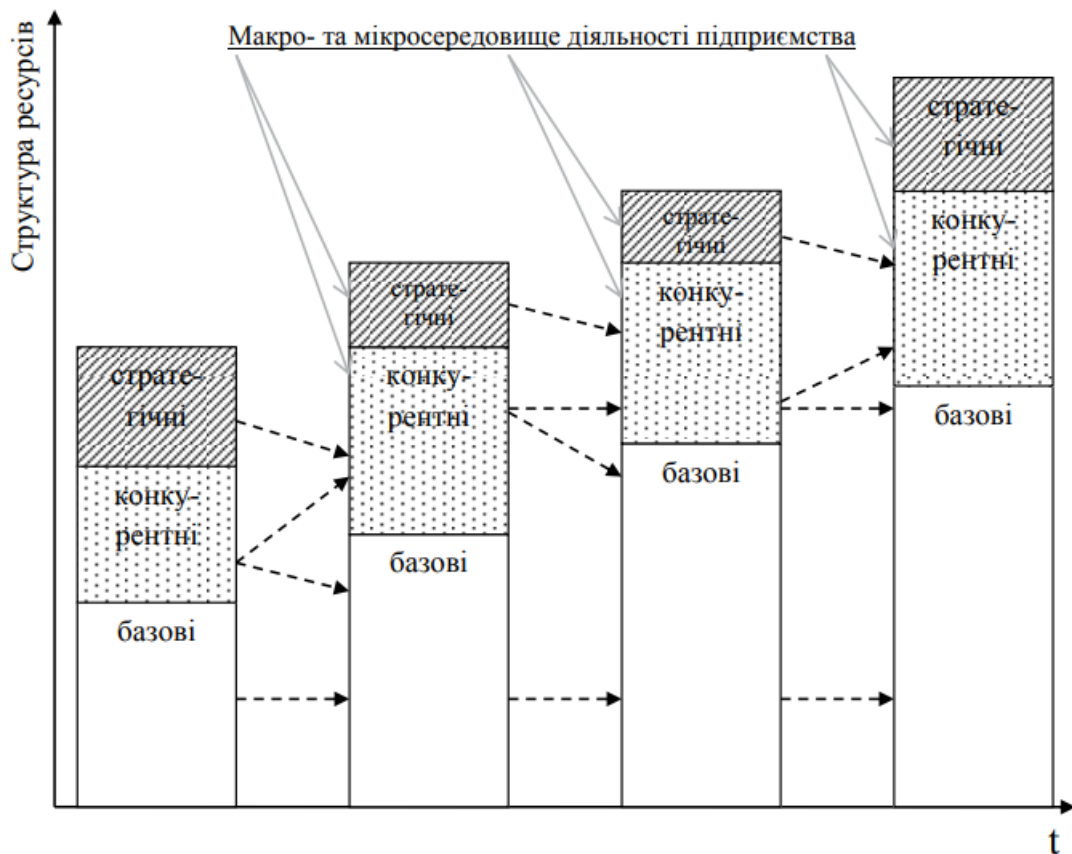


Рис. 1.3. Формування конкурентних ресурсів суб'єктів господарювання.

Джерело: [37].

У процесі формування ресурсного потенціалу підприємства, спрямованого на забезпечення його майбутньої конкурентоспроможності, ключове значення відіграє своєчасність управлінських рішень. Із плином часу конкурентні та стратегічні ресурси неминуче трансформуються у базові, втрачаючи свою унікальність, новизну та здатність забезпечувати істотні переваги на ринку. Затримка у прийнятті рішення щодо оновлення або модернізації таких ресурсів зменшує потенційний рівень конкурентних

переваг підприємства в перспективі. Натомість раннє та регулярне оновлення ресурсів – завдяки ефективному використанню внутрішнього потенціалу та залученню зовнішніх можливостей – дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності й забезпечує стійкі позиції підприємства на ринку.

Під час використання наведених вище видів ресурсів на підприємстві формуються конкурентні переваги.

Три характеристики, яким повинні відповідати конкурентні переваги, щоб вважатися стратегічними факторами успіху [34]:

- конкурентна перевага повинна базуватися на можливостях та ресурсах підприємства, оригінальність яких має бути більшою порівняно з конкурентами, і важливим нюансом є те, що такі ресурси повинні бути унікальними;

- конкурентна перевага повинна протягом тривалого часу забезпечувати унікальність бренду порівняно з конкурентами;

- конкурентна перевага повинна надавати реальну відчутну вигоду своєму покупцю, тобто задовольняти всі специфічні потреби цільової групи споживачів її продукту чи послуги [32].

Головним завданням конкурентних переваг є досягнення кращого засвоєння клієнтом характеристик та загальної цінності продукту порівняно з продуктами конкурентів [57]. Окрім самої концепції конкурентної переваги, важливо також розуміти її фактори. Фактор конкурентної переваги – це окремий елемент зовнішнього/внутрішнього середовища компанії, який ставить її попереду конкурентів. Фактори конкурентної переваги можуть бути тактичними та стратегічними.

Тактичний фактор конкурентної переваги – це специфічний елемент зовнішнього/внутрішнього середовища фірми, згідно з яким вона зможе конкурувати найближчим часом/періодом (до року) діяльності підприємства.

Стратегічний фактор конкурентної переваги – це специфічний елемент зовнішнього/внутрішнього середовища фірми, згідно з яким вона випереджає своїх конкурентів, але лише після виконання певних умов у майбутньому, які

визначатимуть конкурентну перевагу компанії на основі цього компонента порівняно з іншими компаніями.

Джерела формування конкурентних переваг традиційно поділяють на внутрішні та зовнішні.

Зовнішні джерела (рис. 1.4), своєю чергою, пов'язані з тим, як підприємство сприймається зовнішнім середовищем. Вони охоплюють такі аспекти, як рівень якості та безпечності продукції, її конкурентна ціна, відповідність вимогам споживачів та ринковим тенденціям, а також особливості взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами та інституційним середовищем.



Рис. 1.4. Зовнішні джерела формування конкурентних переваг.

Джерело: [42].

Внутрішні джерела (рис. 1.5) відображають цінність, створювану безпосередньо на підприємстві. До них належать: підвищення продуктивності праці, активне впровадження інноваційних рішень,

використання оригінального дизайну та пакування продукції, а також ефективні управлінські практики та сучасні моделі менеджменту.



Рис. 1.5. Внутрішні джерела формування конкурентних переваг.

Джерело: [42].

Рис. 1.6. відображає систему детермінант конкурентних переваг суб'єктів господарювання, яка складається з декількох ключових блоків, що формують основу стратегії підвищення конкурентоспроможності на ринку. Вона демонструє, що конкурентні переваги виникають не випадково, а як результат цілеспрямованої діяльності підприємства у різних напрямках – від інвестування та контролю якості до партнерства і здатності до адаптації.

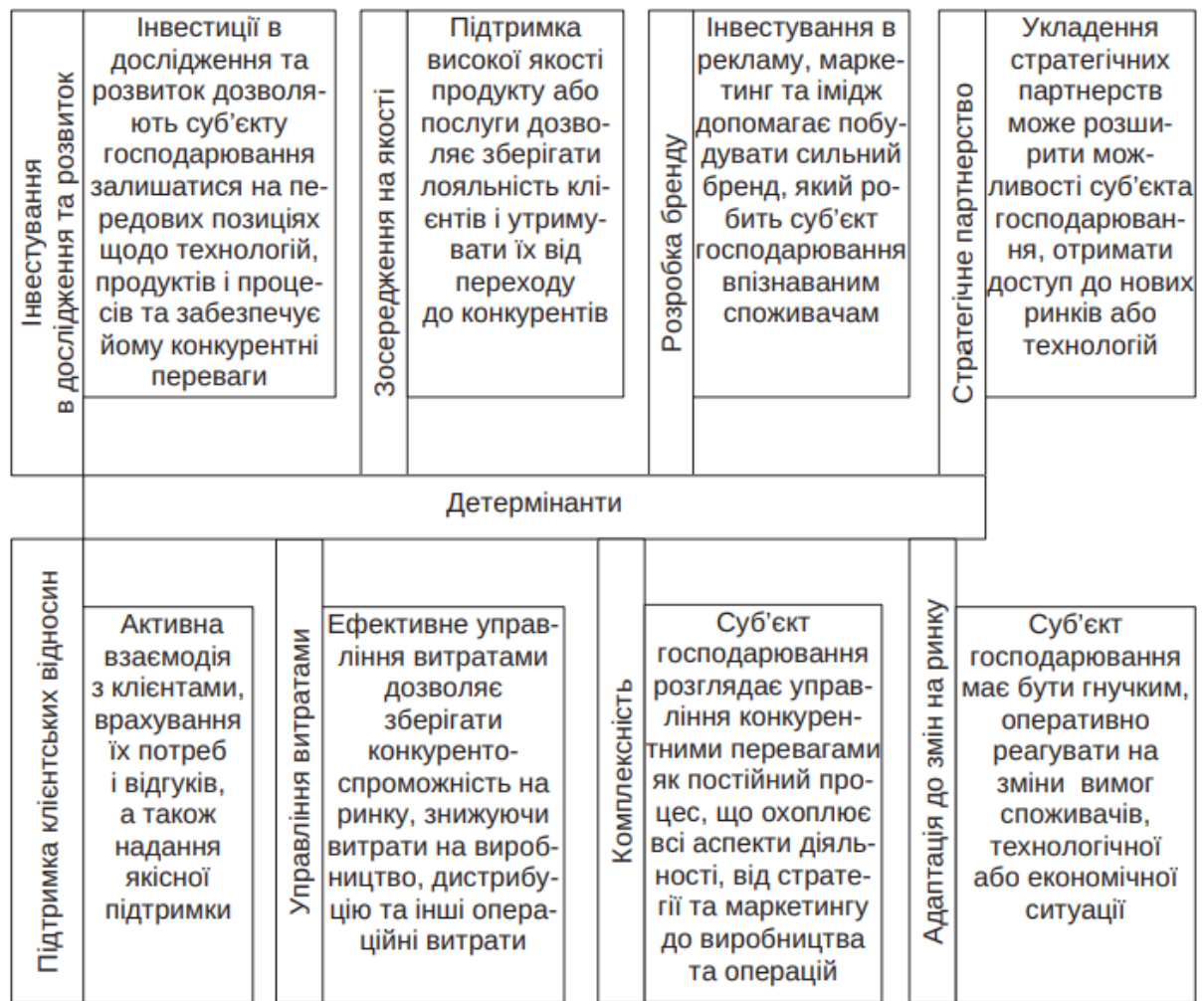


Рис. 1.6. Детермінанти конкурентних переваг суб'єктів господарювання.

Джерело: [64].

У верхній частині схеми зображено стратегічні напрями формування конкурентних переваг. Ці елементи формують фундамент довгострокової переваги, оскільки дозволяють підприємству створювати цінність, яку складно відтворити конкурентам.

Нижня частина схеми акцентує на операційному рівні – підтримці клієнтських відносин, управлінні витратами, комплексності та адаптації до змін ринку. Ці чинники забезпечують щоденну ефективність діяльності підприємства.

1.3 Методи оцінювання конкурентних переваг

Загострення питання виробництва якісної конкурентоспроможної продукції обумовлене євроінтеграційним вибором України та пріоритетом виходу на європейський ринок у багатьох сферах діяльності, що визначає критерії відбору у таких сферах діяльності підприємства як виробнича, маркетингова, фінансова, інноваційна, кадрова тощо.

Економічне моделювання конкурентних переваг може передбачати використання таких економічних моделей, як: моделі ринків конкретних товарів (попиту і пропозиції); модель конкуренції за Портером; моделі виробництва певної продукції/ послуг; модель БКГ; модель GE/MrKsnsey; бізнес-симуляції суб'єктів господарювання та їх структурних виробничих підрозділів; моделі потоку робіт (виробничих процесів); моделі класифікації бізнес-ресурсів (зокрема, ABC-аналіз, XYZ-аналіз); SWOT-аналіз; бізнес-моделі суб'єктів господарювання; моделі бенчмаркінгу та ін.

Коценко М. С. [42] пропонує групування методів оцінки рівня забезпечення конкурентних переваг (рис. 1.7).

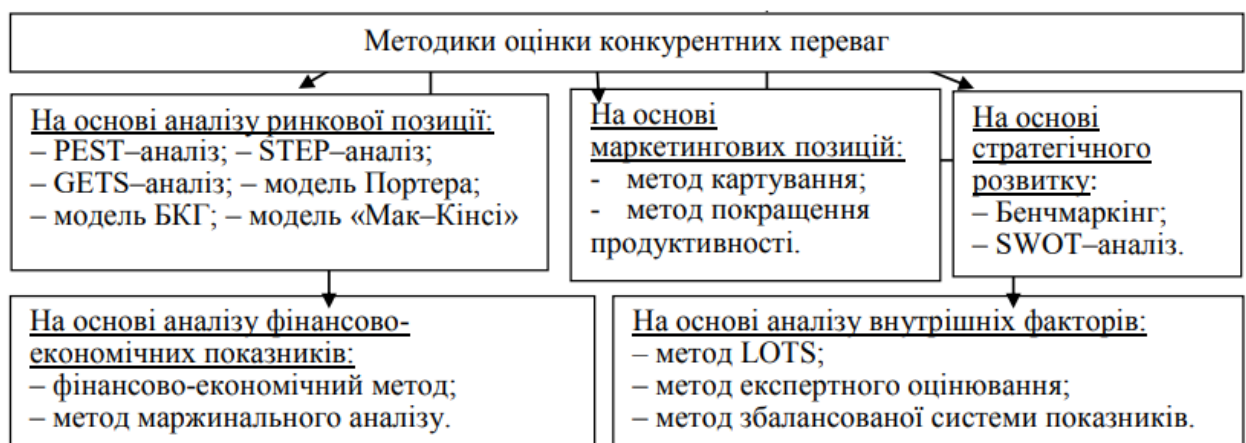


Рис. 1.7. Методи оцінки конкурентних переваг.

Джерело: [42].

Розглянемо детально деякі із запропонованих методів, які ми можемо використати у подальшому дослідженні кваліфікаційної роботи.

Модель конкуренції за Портером (П'ять сил Портера; Porter's 5 Forces) – це концепція аналізу конкурентного середовища компанії. Вона визначає та аналізує п'ять конкурентних сил, що формують кожен галузь, і допомагає визначити слабкі та сильні сторони галузі. Це модель бізнес-аналізу, яка допомагає пояснити, чому різні галузі здатні підтримувати різні рівні прибутковості.

Концепція була створена професором Гарвардської школи бізнесу Майклом Е. Портером. Була опублікована в книзі Майкла Е. Портера "Конкурентна стратегія: Методи аналізу галузей і конкурентів" у 1979 році [21].

Може бути використана як аналіз зовнішніх Сильних та слабких сторін в SWOT аналізі.

5 факторів:

- постачальники;
- покупці;
- перешкоди для входу / виходу;
- замінники;
- суперництво.

Часто використовується для виявлення структури галузі з метою визначення корпоративної стратегії [3]. Може бути застосована до будь-якого сегменту економіки, щоб зрозуміти рівень конкуренції в галузі, використаний для визначення бізнес-стратегії, спрямованої на збільшення конкурентних переваг та підвищити довгострокову прибутковість компанії [2].

Метод BCG Matrix (Матриця BCG; Boston Consulting Group Matrix) – один із найвідоміших інструментів управління бізнесом.

Мета цієї матриці – аналіз актуальності продуктів компанії в залежності від зростання ринку даної продукції та займаної ним частки.

Елементи матриці BCG (рис. 1.8):

1) Зірки швидко розвиваються і мають велику частку ринку. Для швидкого зростання потребують потужного інвестування. Згодом їх зростання сповільнюється і вони перетворюються на "Дійних корів".

2) Дійні корови (Грошові мішки) – низькі темпи зростання та велика частка ринку. Не вимагають великих капіталовкладень, приносять високий дохід, який компанія використовує для оплати своїх рахунків та підтримки інших напрямів своєї діяльності.

3) Проблеми (Дикі кішки, Важкі діти, Знаки питання, Темні конячки) – низька частка ринку, але високі темпи зростання. Вимагають великих коштів на утримання частки ринку, і більше збільшення. Через великі капіталовкладення та ризик керівництву компаній необхідно проаналізувати, які темні конячки стануть зірками, а які краще ліквідувати.

4) Собаки (Кульгаві качки, Мертвий вантаж) – низька частка ринку, низька швидкість зростання. Приносять достатній дохід підтримки самих себе, але з стають достатніми джерелами фінансування інших проектів. Від собак треба позбавлятися [14].

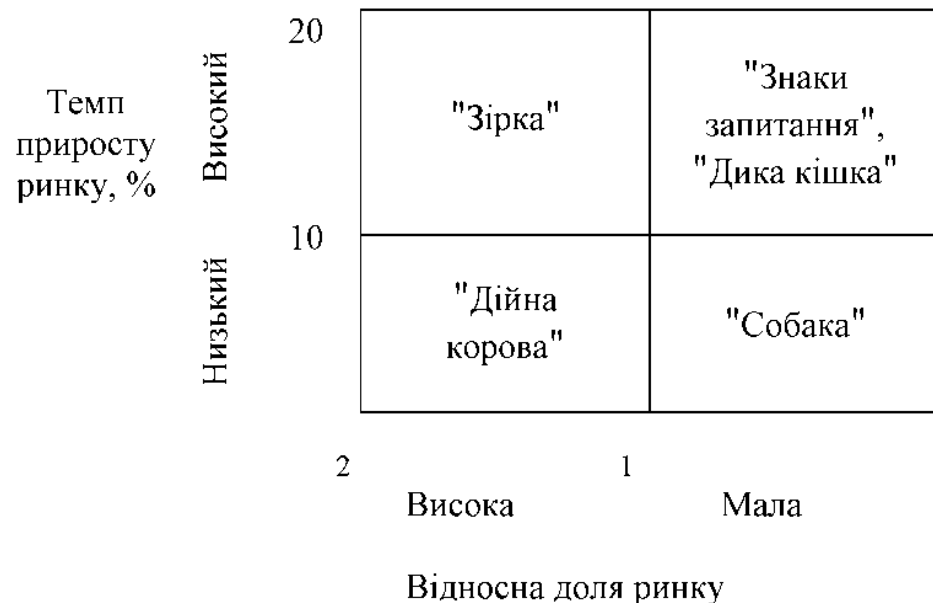


Рис. 1.8. Матриця BCG.

Джерело: [14].

Горизонтальна вісь відповідає відносній частці ринку, координатний простір від 0 до 1 у середині з кроком 0,1 і далі від 1 до 10 з кроком 1. Оцінка частки ринку є результатом аналізу продажу всіх учасників галузі. Відносна частка ринку розраховується як відношення власних продажів до продажу найсильнішого конкурента або трьох найсильніших конкурентів, залежно від рівня концентрації на конкретному ринку: 1 означає, що власні продажі дорівнюють продажам найсильнішого конкурента.

Вертикальна вісь відповідає темпам зростання ринку. Координатний простір визначається темпами зростання всіх продуктів компанії від максимального до мінімального; мінімальне значення може бути негативним, якщо темп зростання негативний. По кожному продукту встановлюється перетин вертикальної та горизонтальної осі та малюється коло, площа якого відповідає частці продукту в обсягах продажів компанії.

Модель GE/McKinsey: модель придумали у консалтинговій компанії McKinsey&Company у співпраці з General Electric (GE) у 1970-х. Вона стала відповіддю на матрицю БКГ, яку розробив засновник Бостонської консалтингової групи наприкінці 1960-х. Матриця БКГ визначає успішність продукту, напряму чи бізнесу за обсягом продажів. Основна перевага моделі GE McKinsey у тому, що вона дозволяє врахувати не лише обсяг продажу, а й інші фактори [15].

Матриця оцінює бренд, напрямок або продукт за двома основними критеріями:

- 1) його конкурентоспроможності;
- 2) привабливості ринку (тобто за перспективністю тієї ніші, що він займає чи хоче зайняти).

На перетині цих двох показників перебуває у відповідь питання, чи варто розвивати товар чи вкладатися у компанію (рис. 1.9).

Кожна клітинка містить рекомендацію щодо стратегії для бізнес-одиниці та має відповідний колір (зелений для позитивних, жовтий для обережних, червоний для негативних дій):

- High Attractiveness + High Strength: Invest (інвестувати) – зелений.
- High Attractiveness + Medium Strength: Invest (інвестувати) – зелений.
- High Attractiveness + Low Strength: Protect (захищати) – жовтий.
- Medium Attractiveness + High Strength: Invest (інвестувати) – зелений.
- Medium Attractiveness + Medium Strength: Protect (захищати) – жовтий.
- Medium Attractiveness + Low Strength: Harvest (збирати врожай, тобто максимізувати прибуток без інвестицій) – червоний.
- Low Attractiveness + High Strength: Protect (захищати) – жовтий.
- Low Attractiveness + Medium Strength: Harvest (збирати врожай) – червоний.
- Low Attractiveness + Low Strength: Divest (продавати або ліквідувати) – червоний.

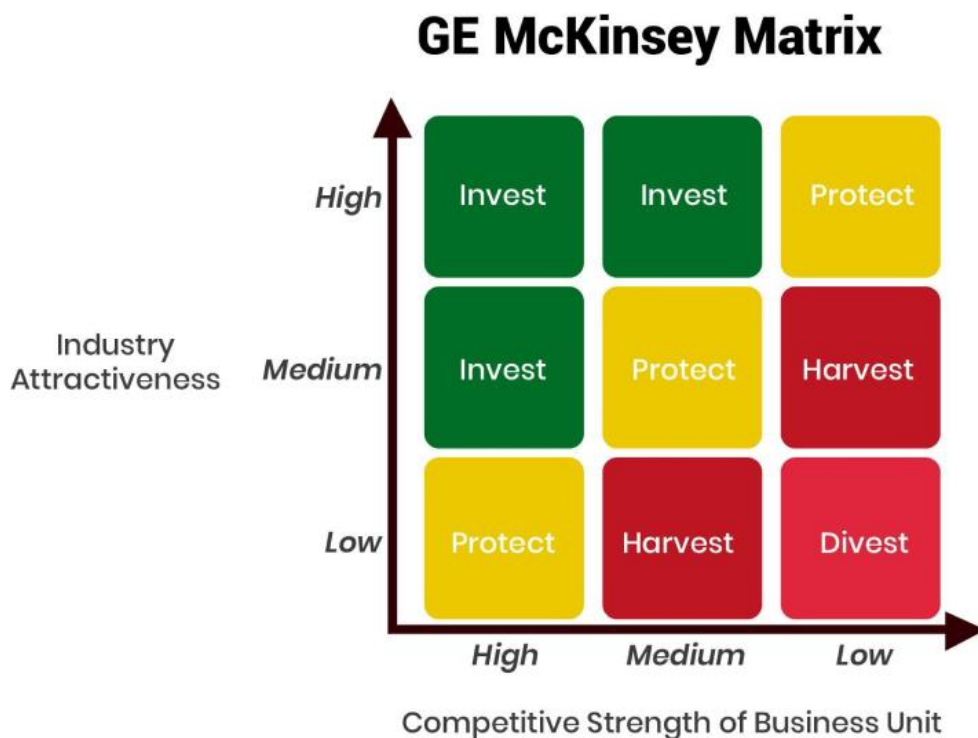


Рис. 1.9. Матриця GE/McKinsey.

Джерело: [15].

Бізнес-симуляція (Scenario Analysis) – розробка сценарію, максимально наближеного до умов реального бізнесу. Вперше її використала шведська компанія CELEMI на початку 1990-х, після чого подібні ігри

швидко стали популярними у всьому світі. Ба більше, з часом симуляції швидко вийшли за межі бізнесу та були взяті на озброєння багатьма вищими навчальними закладами [39].

Для роботи бізнес-симуляції використовується спеціальне програмне забезпечення – алгоритм. Він об'єднує рішення всіх команд та використовує дані, які закладені у сценарії. Наприклад, якщо клієнти чутливі до змін у ціні певного продукту та всі команди вирішують підняти ціни, то попит на ринку впаде.

Програма створює нові ринкові ситуації, спираючись на рішення та чутливість системи. Прогноз розраховується за схемою T+1 (тобто на рік наперед від моменту прийняття рішення). Після цього запускається симуляція, до якої можуть одержати доступ усі учасники гри. Вони відстежують наслідки прийнятих раніше рішень та виконують нові завдання на підставі отриманих даних.

PESTEL-аналіз – це стратегічна структура, яка зазвичай використовується для оцінки бізнес-середовища, в якому працює фірма. Традиційно цю структуру називали PEST-аналізом, що було аббревіатурою від Political (політичний), Economic (економічний), Social (соціальний) та Technological (технологічний); у новітній історії цю структуру було розширено, щоб включити також екологічні та правові фактори [31].

SWOT-аналіз (SWOT Analysis) – це ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується в бізнесі для формування стратегій. Цей інструмент допомагає проаналізувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), які впливають, і зовнішні фактори (можливості та загрози), які можуть мати вплив на організацію (рис. 1.9).

SWOT може допомогти суб'єкту господарювання проаналізувати свій бізнес зі стратегічної точки зору. Це визначити, як використати свої можливості, використовуючи свої сильні сторони та як уникнути загроз та усунути слабкі сторони [69].



Рис. 1.9. Матриця SWOT-аналізу.

Джерело: [54].

Узагальнимо розглянуті економічні моделі конкурентних переваг з зазначенням їх сильних та слабких сторін у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Економічні моделі конкурентних переваг

№	Назва	Опис	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	SWOT Analysis	Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Дозволяє компаніям оцінити внутрішні ресурси та зовнішні виклики	Простота у використанні, визначення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на успіх	Суб'єктивність оцінок, може не відображати всі ключові загрози чи можливості без глибокого аналізу
2	PESTEL Analysis	Аналіз політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та правових	Охоплення широкого спектру зовнішніх факторів, допомагає організаціям адаптуватися до макроекономічних змін	Може бути часозатратним, не враховує внутрішні ресурси компанії

		факторів, що впливають на організацію		
3	Porter's 5 Forces	Аналіз п'яти конкурентних сил, які формують галузь: конкуренція, загроза нових учасників, загроза замінників, переговорна сила покупців та постачальників	Допомагає розуміти структуру галузі, ідентифікувати основні джерела конкурентної боротьби	Менш ефективний у швидкозмінних або Інноваційних галузях, може недооцінювати роль нових технологій
4	McKinsey 7S	Фреймворк (набір інструментів), який аналізує сім ключових елементів компанії: стратегію, структуру, системи, спільні цінності, стиль, персонал, навички	Охоплює внутрішню координацію і взаємозв'язок всіх аспектів організації	Складність у впровадженні, потребує детального аналізу всіх компонентів
6	Boston Consulting Group Matrix	Аналіз портфеля продуктів або бізнес-одиниць на основі ринкового зростання та частки для визначення стратегічних пріоритетів	Чітко визначає пріоритетні напрямки для інвестицій та ресурсів	Може не враховувати зміни в ринкових умовах або конкурентних діях
7	Scenario Analysis	Розробка різних можливих майбутніх сценаріїв і планування відповідей на них	Допомагає підготуватися до непередбачених змін, забезпечує гнучкість стратегічного планування	Може бути ресурсо-затратним і вимагати значних зусиль для розробки реалістичних сценаріїв

Джерело: [31].

Узагальнюючи можна стверджувати, що оцінка конкурентних переваг продукції здійснюється поетапно: від визначення конкретних чинників забезпечення конкурентних переваг до формулювання висновків, коли основними є показники економічного стану підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ СП «НІБУЛОН»)

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ СП «НІБУЛОН» та оцінка показників його діяльності

ТОВ СП «НІБУЛОН» був створений у 1991 році і спочатку займався бартером – змінюючи паливо та добрива у колгоспів на аграрну продукцію, яку потім експортував. Також поступово компанія почала нарощувати свій земельний банк, а також набувати елеваторних потужностей.

На відміну від багатьох інших конкурентів, вже в 90-ті роки ТОВ СП «НІБУЛОН» відрізняла відносна прозорість діяльності, що дозволило компанії, першій у країні, вже в 1998 році залучити кредит від Міжнародного банку реконструкції та розвитку на суму 5 млн дол. США.

У 2002-03 роках у Миколаївському морському порту було збудовано зерновий термінал, і ТОВ СП «НІБУЛОН» почав поступово нарощувати експортні постачання українського зерна. Так, одним із успішних для групи сезонів став маркетинговий рік 2005/06, коли ТОВ СП «НІБУЛОН» експортував 1,7 млн тонн зерна, зайнявши понад 15% ринку. У цей же час виручка компанії перевищила за 100 млн дол. США, а операційна дохідність становила в середньому близько 10%.

2006 та 2007 роки були не дуже успішними для всього українського аграрного ринку з погляду врожайності (щорічний урожай пшениці в ці роки становив близько 14 млн. тонн, порівняно з 19 млн. тонн у 2005 році), що призвело до зниження експорту. 2007 року український експорт пшениці становив лише 1,2 млн тонн, кукурудзи – близько 2 млн тонн. При цьому

було запроваджено експортні квоти, і ТОВ СП «НІБУЛОН» експортував лише кілька сотень тисяч тонн зерна. На нашу думку, допомогло залишитися на плаву компанії в умовах наявності власного виробництва зерна, яке підставило плече зернотрейдинговому напрямку.

Вже 2008-го все змінилося. Урожай пшениці становив 25 млн. тонн (на той момент більше було лише 1990 року), кукурудзи – 11,5 млн. тонн (рекордний на той момент обсяг для України). ТОВ СП «НІБУЛОН» підійшов до цього моменту у чудовій формі, експортувавши в сезоні 2008/09 4,5 млн тонн зерна – понад 20% від загального обсягу, ставши експортером українського зерна номер один.

З 2008 року ТОВ СП «НІБУЛОН» бере участь у Всесвітній продовольчій програмі ООН (WFP) і є єдиною українською компанією, яка відповідає цій ролі. ТОВ СП «НІБУЛОН» зробив безпосередній внесок в експорт зерна та пшениці, щоб допомогти боротися з голодом у Бангладеш, Ефіопії, Кенії, Мавританії, Пакистані та Ємені, зокрема.

Зі зростанням урожайності зернових та олійних у країні дедалі гострішим ставало питання логістики. У залізничних перевезеннях був один монополіст Укрзалізниця, який диктував свої, не завжди прозорі та зрозумілі правила вантажовласникам. Ідеєю стало відновлення річкового судноплавства в Україні, яке після розпаду СРСР було зведено практично до нуля.

2009 року ТОВ СП «НІБУЛОН» замовив серію судів на миколаївському заводі Океан. Підприємство постійно зривало терміни поставки замовлення, і це змусило ТОВ СП «НІБУЛОН» шукати нові рішення реалізації своєї амбітної ідеї. Таким рішенням стало придбання 2012 року невеликого миколаївського суднобудівного заводу Лиман. У придбання та його подальшу модернізацію було вкладено понад 35 млн дол. США.

Фокус ТОВ СП «НІБУЛОН» – на річковій логістиці та покращенні таким чином своєї вертикальної інтеграції. Будуються баржі, буксири та річкові термінали. Компанія займається і днопоглибленням Дніпра та

Південного Бугу. Все це призводить до того, що за рахунок переваг у логістиці ТОВ СП «НІБУЛОН» виграє цінову конкуренцію у досить широкому радіусі навколо своїх річкових елеваторів і не має проблем щодо забезпечення обсягів перевалки через портовий термінал. І саме вертикальна інтеграція дозволяє компанії заробляти за різних ринкових ситуацій, в умовах зростання конкуренції на зерновому ринку і падіння маржі експортерів.

Вищим органом управління ТОВ СП «НІБУЛОН» є Загальні збори учасників, що визначають стратегічні напрями діяльності компанії, затверджують плани, звіти та результати роботи. Наглядова рада контролює дотримання законодавства й Статуту, захищає інтереси власників і регулює діяльність виконавчого органу. Виконавчим органом є Дирекція, яка відповідає за операційне керівництво підприємством і діє відповідно до внутрішніх документів та рішень власників і наглядової ради.

Генеральний директор здійснює поточне управління компанією. Служба внутрішнього аудиту підпорядкована безпосередньо власникам. Хіміко-технологічна та виробничо-технологічна лабораторії підзвітні дирекції. Роботу керівників відділів, служб і структурних підрозділів координують відповідно до затверджених посадових інструкцій та положень у межах загальної системи управління групи ТОВ СП «НІБУЛОН» (рис. 2.1).

Компанія ТОВ СП «НІБУЛОН» увійшла до рейтингу найбільших роботодавців України та посіла перше місце в Миколаївській області. Рейтинг було створено Опендатабот на основі даних фінансової звітності, яку українські компанії подають до Державного комітету статистики [66]. ТОВ СП «НІБУЛОН» регулярно з'являється у різних рейтингах (табл. 2.1).



Рис. 2.1 Загальна структура управління ТОВ СП «НІБУЛОН».

Джерело: [62].

Таблиця 2.1

Місце ТОВ СП «НІБУЛОН» в рейтингах

РІК	МІСЦЕ
2011	Золота нагорода у категорії «Найкраще підприємство для сім'ї» за підсумками конкурсу Європейського Союзу
2012	Найкращим менеджером України визнано генерального директора агрохолдингу «НІБУЛОН» – рейтингу «ТОП-100» за версією ПроАгро
2013	Третє місце ТОП 100 найбагатших агрокомпаній країни
2014	– Перше місце у Топ 10 експортерів зерна з України
2015	– Перемога в номінації «Нарощування експорту» за результатами рейтингу «Аграрна еліта України 2015»; – переможець всеукраїнського рейтингу «Добросовісний платник податків» серед представників аграрної галузі
2016	– «НІБУЛОН» очолив рейтинг агрокомпаній за рівнем репутації за даними рейтингу Business.ua; – друге місце у ТОП-10 експортерів агропродукції; – третє місце у номінації «Благодійник: компанія – великий бізнес» Національного конкурсу «Благодійна Україна – 2015». – перше місце у ТОП-8 експортерів насіння соняшника; – третє місце – ТОП-10 експортерів кукурудзи; – друге місце ТОП-10 експортерів ячменю; – перше місце – ТОП-10 експортерів пшениці
2017	– Увійшов до ТОП-200 найбільших підприємств України за версією видання «БізнесЦензор»; – четверте місце у рейтингу ТОП-10 інвестицій у будівництво об'єктів АПК за останні 5 років; – лідер серед експортерів ячменю;

	– друге місце у ТОП-15 експортерів пшениці; – четверте місце – експортерів кукурудзи
2018	– Шосте місце у ТОП-15 компаній-відправників зернових вантажів; – друге місце у ТОП-10 експортерів зернових України; – «НІБУЛОН» увійшов до «Рейтингу роботодавців України 2018» кадрового порталу «HeadHunter Україна»

Джерело: [65].

П'ять років, що передували 24 лютого 2022 року, були найуспішнішими в історії компанії (табл. 2.2). На момент початку війни ТОВ СП «НІБУЛОН» мав у обробці 75,6 тисяч гектарів. У 2021 році компанія експортувала 5,6 млн тон сільськогосподарської продукції до 34 країн світу, отримала рекордні прибутки та значно скоротила заборгованість. 62,3% продукції ТОВ СП «НІБУЛОН» експортував до Азії, 20,7% до країн Африки, 15,9% до країн Європи та 1,0% до Північної Америки.

Таблиця 2.2

Ключові показники ТОВ СП «НІБУЛОН» до війни

ПОКАЗНИК	ХАРАКТЕРИСТИКА
Інвестиції	2,3 млрд дол. США інвестицій в економіку України
Співробітники	6000 осіб на території України
Торгівля	– №1 у зерновому експорті України понад 20 років – Експорт у 75 країн світу
Елеватори	– 2.2 млн тонн – загальна ємність зберігання – 27 перевантажувальних терміналів та елеваторів по всій Україні
Логістика	– 83 судна збудовані та базуються в Україні – 100 вантажівок – 168 залізничних вагонів
Агро	– 76.6 тис.га – земельний банк – 300,000 тонн/рік – виробнича потужність

Джерело: [62].

Однак вплив війни на діяльність компанії є дуже масштабним. Станом на 2025 рік підтверджені збитки становлять 432,7 млн дол. США, що свідчить про критичне пошкодження активів та переривання виробничо-логістичних процесів. Через закриття порту в Миколаєві та блокування річкової навігації компанія втратила можливість використовувати свій

ключовий логістичний маршрут, що суттєво знизило експортні спроможності.

Окремим викликом є втрати земельного банку: 25,5 тис. гектарів перебувають у зоні окупації або заміновані, що безпосередньо впливає на виробничі результати майбутніх періодів.

Початок воєнних дій спричинив серйозні порушення в господарській діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН». Варто зазначити, що в період з березня по серпень 2022 року експорт компанії скоротився на 88% порівняно з показником за 2021 рік (рис. 2.2).

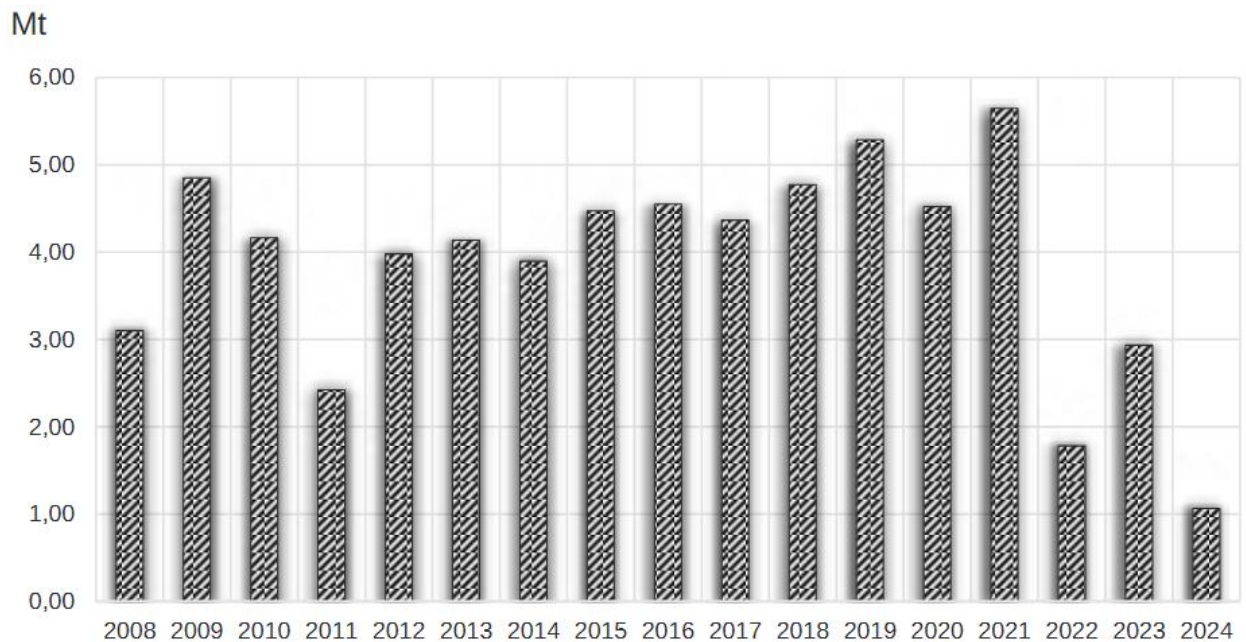


Рис. 2.2. Обсяг експорту ТОВ СП «НІБУЛОН» з 2008 по 2024 рік, млн тонн.

Джерело: [8].

Сукупність наведених показників демонструє, що війна створила для компанії критичні обмеження, які зачіпають усі складові її діяльності – від логістики та виробництва до кадрової та фінансової сфер.

Таблиця 2.3 ілюструє ключові показники ділової активності ТОВ СП «НІБУЛОН» з 2014/15 по 2020/21 роки. Аналіз даних дозволяє оцінити динаміку розвитку підприємства до початку повномасштабного вторгнення, яке суттєво вплинуло на галузь.

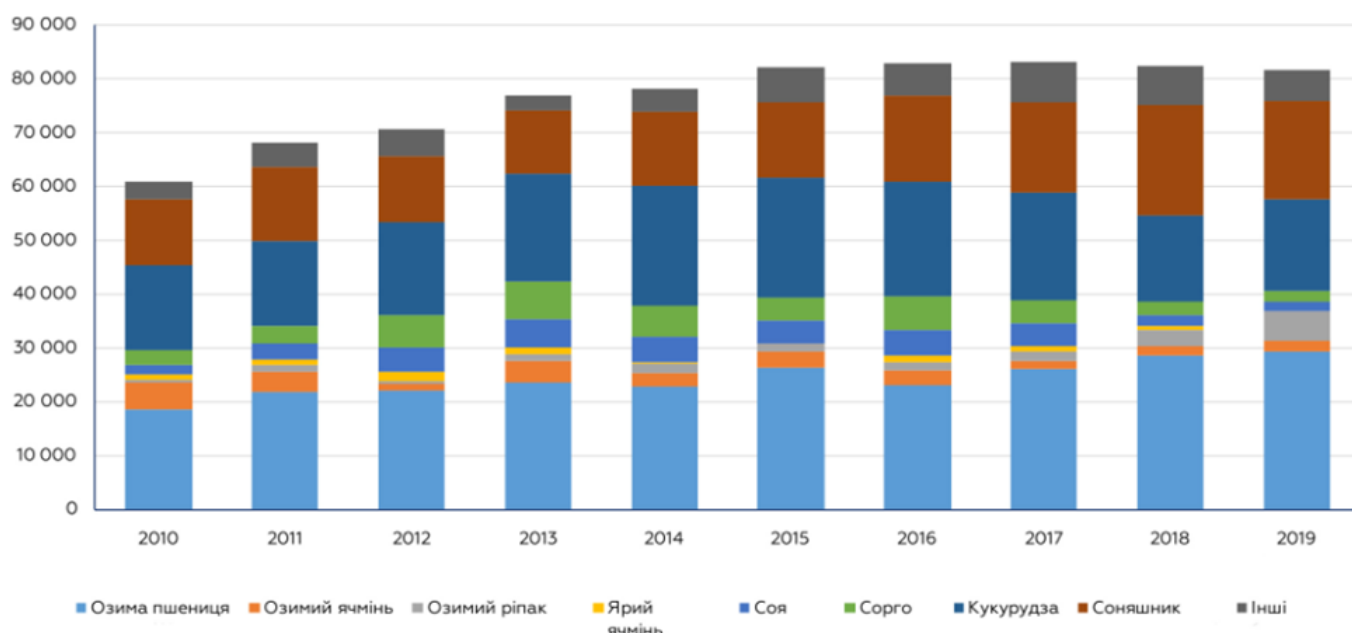


Рис. 2.3. Загальні площі в ТОВ СП «НІБУЛОН».

Джерело: [65].

Капітальні інвестиції зросли з 322 млн дол. у 2014/15 до 467 млн дол. у 2020/21, з піком 462 млн дол. у 2017/18. Це свідчить про активну стратегію розширення, включаючи будівництво елеваторів, флоту та портової інфраструктури, що є характерним для «НІБУЛОН» як вертикально інтегрованої компанії. Співвідношення чистого фінансового боргу до EBITDA погіршилося з 1,4 у 2014/15 до 3,4 у 2020/21, відображаючи збільшення боргового навантаження, ймовірно, для фінансування інвестицій.

Таблиця 2.3

Ключові показники діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН»

показники	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	2017 /2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021
Експорт, тис. тонн	4 058	4 670	4 654	4 106	5 144	4 956	4 589
EBITDA, млн дол. США	166	130	103	115	117	82	91
Загальний борг, млн дол. США	322	349	333	462	457	418	467
Чистий фінансовий борг / EBITDA	1,4	1,8	2,5	2,3	2,4	4,0	3,4
Борг / Власний капітал	1,5	1,1	1,0	1,2	0,9	0,9	0,9
% сплачені за рік, млн дол. США	41,5	40,9	41,3	38,7	51,2	45,6	39,1

Джерело: [66].

Таблиця 2.4 представляє фінансові показники за календарні роки з 2020 по 2024. Цей період охоплює виклики, пов'язані з пандемією COVID-19 та повномасштабною війною в Україні з 2022 року, що суттєво вплинуло на аграрний сектор.

Дохід компанії досяг максимуму у 2021 році, але різко зменшився до у 2022 році. Така динаміка відображає вплив блокади портів, зростання логістичних витрат та зниження експортних обсягів через війну. Чистий прибуток був позитивним лише у 2021 році, тоді як в інші роки фіксувалися збитки: від -1 776 378 тис. у 2020 до рекордного -10 174 640 тис. у 2022 році. Це пояснюється зростанням витрат на паливо, ремонт інфраструктури та втратами від окупації територій.

Активи зменшилися, вказуючи на скорочення балансу через знецінення активів у зонах конфлікту. Середня заробітна плата по компанії стабільно зростала: з 18 515 грн у 2021 до 34 549 грн у 2024, демонструючи соціальну орієнтованість підприємства попри кризу.

Таблиця 2.4

Фінансові показники діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН»

Показник	2024	2023	2022	2021	2020
	тис. дол. США				
Дохід	20 263 013	22 901 411	15 181 308	40 614 675	25 840 227
Чистий прибуток	-646 381	-1 612 360	-10 174 640	1 335 732	-1 776 378
Активи	26 468 443	25 642 347	28 289 681	38 284 005	33 840 777
Зобов'язання	18 375 092	22 196 092	22 691 306	15 195 343	21 554 442
Середня зарплата до оподаткування	34 549 грн	24 890 грн	16 280 грн	18 515 грн	—

Джерело: [66].

Компанія активно розвиває власну логістичну інфраструктуру, інвестувавши 22,76 млн доларів у модернізацію транспортного парку протягом маркетингових років 2023/24-2024/25. Наразі підприємство володіє значними транспортними активами, серед яких 142 вантажівки, 212 хоперів і

83 судна, що дозволяє комплексно забезпечувати ключові логістичні потреби. Власний парк покриває 87,1% потреб у вантажівках, 45% у вагонах-хоперах та 34% у суднах, що значно підвищує автономність компанії у сфері транспортування.

Завдяки вдосконаленню інфраструктури вдалося досягти зниження логістичних витрат для портів Чорного моря – з 150 дол./т до менше ніж 20 дол./т у період 2022-2025 років. Це не лише підвищує конкурентоспроможність перевезень, а й зменшує залежність від зовнішніх логістичних операторів. Паралельно було розширено спектр послуг для зовнішніх клієнтів: у 2022/23-2024/25 роках перевезено 40 553 тонни вантажів, здійснено 10 000 тонн міжнародних перевезень хоперами, а у 2025/26 роках планується охолоджене логістичне обслуговування обсягом 5 000 тонн.

Крім того, у 2025 році компанія відкрила технічний сервісний хаб, орієнтований на роботу зі сторонніми клієнтами. Такий крок свідчить про поглиблення інтеграції у логістичний ринок, зміцнення партнерських відносин і розширення бізнес-моделі, що створює додаткові конкурентні переваги в умовах євроінтеграції та зростаючих вимог до ефективності транспортних операцій.

Компанія ТОВ СП «НІБУЛОН» активно інтегрує принципи сталого розвитку у систему корпоративного управління, що підтверджується даними першого «Звіту зі сталого розвитку» та визначеними в ньому ESG-критеріями. У межах напряму корпоративного управління підприємство зосереджує увагу на реалізації низки стратегічних завдань, спрямованих на підвищення прозорості, відповідальності та ефективності управлінських процесів.

Одним із ключових напрямів є запровадження щорічного нефінансового звітування за стандартами CSRD/GRI, що з 2025 року забезпечує системну та відкриту комунікацію щодо цілей, результативності та індикаторів сталого розвитку. Паралельно компанія планує до 2027 року

впровадити цифрову систему моніторингу ESG-показників, яка підвищить точність, своєчасність та прозорість контролю прогресу у сфері сталого розвитку.

Важливою складовою удосконалення корпоративного управління є масштабне впровадження принципів LEAN-менеджменту, яке триває з 2024 року та охоплює логістичний комплекс, мережу елеваторів, суднобудівні підрозділи, торговельний сегмент, агровиробництво та IT-напрямок. Одночасно компанія впроваджує корпоративні програми навчання співробітників, зокрема планує до 2030 року охопити навчанням принципам ESG 100% директорів і понад 50% керівників другого рівня.

У межах посилення відповідального управління ТОВ СП «НІБУЛОН» удосконалює систему комплаєнсу, дотримуючись положень «Антикорупційної програми» та «Політики комплаєнсу». Компанія підтримує цілодобову роботу «Лінії довіри» та гарантує конфіденційність звернень. Значну увагу приділено прозорості ланцюгів постачання: закупівлі здійснюються через електронні тендери, процеси обліку автоматизовано, а взаємодія з контрагентами регламентується внутрішнім «Кодексом постачальника». Дотримання високих стандартів відповідального бізнесу підтверджується включенням компанії до «Клубу білого бізнесу» України.

Діяльність ТОВ СП «НІБУЛОН» узгоджена з міжнародними нормами у сфері прав людини та сталого розвитку, зокрема Загальною декларацією прав людини ООН, стандартами Міжнародної організації праці та 10 Принципами Глобального договору ООН. Компанія працює над реалізацією 12 із 17 Цілей сталого розвитку, серед яких забезпечення якісної освіти, гендерної рівності, доступу до чистої енергії, інновацій, відповідального виробництва, зменшення нерівності, зміцнення інституцій та партнерства задля сталого розвитку [55].

Узагалі, орієнтація на ESG-критерії та принципи сталого розвитку стала фундаментом стратегічного розвитку компанії ТОВ СП «НІБУЛОН». Такий підхід сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, підвищує

довіру стейкхолдерів та створює передумови для сталого майбутнього як для компанії, так і для України в цілому [47].

Додатковим чинником дестабілізації стала кадрова ситуація (рис. 2.4; рис. 2.5): 40% персоналу не може працювати, ще 704 співробітники були мобілізовані, а 29 працівників загинули. Це не лише зменшує трудовий потенціал компанії, але й негативно впливає на операційну стабільність та психологічний стан колективу. Пропускна здатність підприємства також суттєво впала – 68% виробничих і логістичних потужностей не працюють на повну силу, що унеможливлює формування належного рівня конкурентоспроможності.

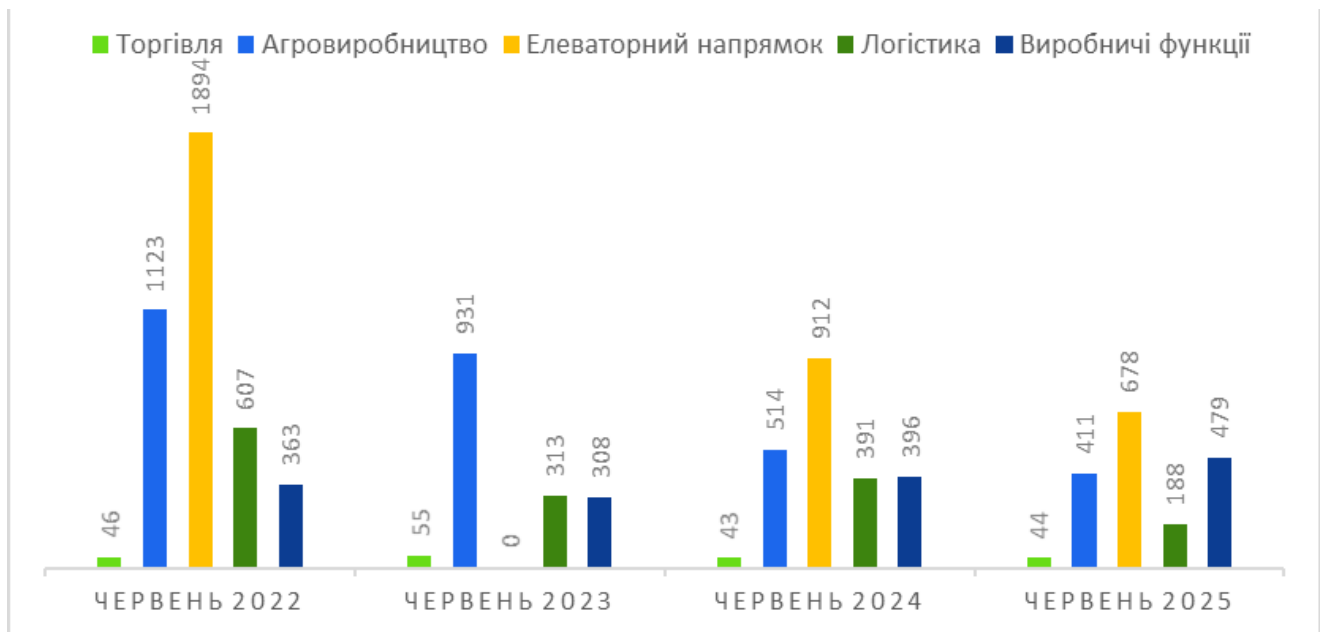


Рис. 2.4. Розподіл персоналу ТОВ СП «НІБУЛОН» за напрямками діяльності.

Джерело: [62].

Система управління людським капіталом у ТОВ СП «НІБУЛОН» вибудована як комплексна соціальна інфраструктура, що забезпечує передбачуваність, безпеку та розвиток персоналу навіть у воєнний період. Формалізовані грейди, прозорі правила винагороди, регулярний перегляд зарплат і податкова дисципліна зменшують відчуття несправедливості та підсилюють довіру між працівниками й менеджментом. Водночас

облаштовані укриття, оновлене робоче середовище, дистанційні формати там, де це можливо, програми медичного та психологічного супроводу, підтримка ветеранів і висока частка внутрішньої мобільності забезпечують збереження кадрового потенціалу й безперервність операцій. Значна увага приділяється розвитку компетенцій: за останні два роки понад 5 тис. працівників пройшли навчальні програми із технічних та поведінкових навичок, що формує культуру постійного професійного зростання та укріплює управлінські стандарти.

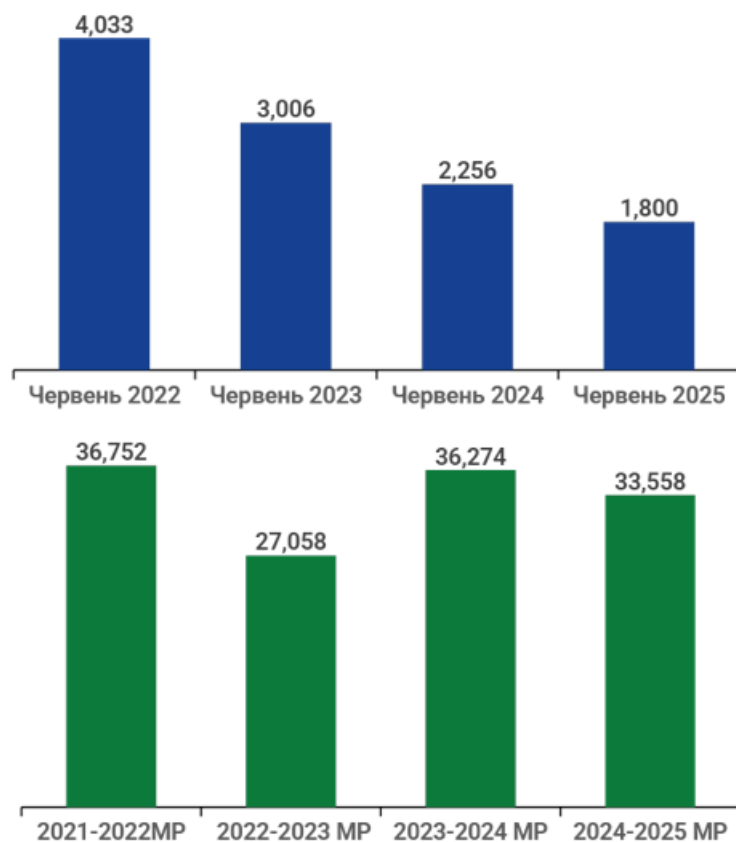


Рис. 2.5. Чисельність персоналу ТОВ СП «НІБУЛОН».

Джерело: [62].

Паралельно компанія впроваджує системний інцидент-менеджмент, інтегрує HSE та соціальні метрики у відповідальність керівників і використовує єдині цифрові платформи для збирання та аналізу операційних, екологічних та соціальних даних. Це мінімізує ризики, усуває інформаційні розриви між підрозділами та створює умови для прийняття обґрунтованих

рішень. Партнерські програми з громадами – освітні, культурні, інфраструктурні – формують довгостроковий соціальний капітал і підсилюють стійкість бізнесу у кризових умовах. У підсумку «НІБУЛОН» демонструє модель відповідального управління, у якій елементи ESG є не деклараціями, а щоденною практикою: гідні умови праці, безпечне виробниче середовище, інвестиції в команди та прозорі правила взаємодії забезпечують керованість процесів у війні та формують конкурентну перевагу в мирний час [43].

2.2 Аналіз конкурентних переваг ТОВ СП «НІБУЛОН»

Для подальшого надання рекомендацій доцільно оцінити підприємство ТОВ СП «НІБУЛОН» за методикою SWOT (табл. 2.5) та PEST аналізу (табл. 2.6).

Таблиця. 2.5

SWOT-аналіз ТОВ СП «НІБУЛОН»

S/ Сильні сторони (Strengths)	W/ Слабкі сторони (Weaknesses)
• Вертикальна інтеграція та потужна інфраструктура: 23 елеваторні комплекси, власний флот (побудований на верфі компанії), автотранспорт і залізничний парк, що забезпечують ефективну логістику та транспортування понад річками (Дніпро, Дунай, Південний Буг) навіть під час війни. • Лідерство на ринку: Понад 20 років №1 в експорті зерна в Україні з часткою ринку близько 5%, партнерства з понад 4500 виробниками, експорт до 76 країн та інвестиції понад 2,3 млрд USD з 1991 року. • Резилієнтність та інновації: Продовження операцій під час війни, цифровізація елеваторів (проект «Digital	• Фінансові втрати та боргове навантаження: Збитки в 2024 році (-646 млн грн) та в першому кварталі 2025 року (-417 млн грн), попри зростання доходу (+41% до 3,6 млрд грн у Q1 2025), через витрати на відновлення та логістику; необхідність реструктуризації боргів з банками (EBRD, EIB, Ukreximbank). • Скорочення персоналу та операційних потужностей: штат зменшився більш ніж удвічі з 2022 по 2025 рік, через втрату активів в окупованих регіонах та оптимізацію витрат. • Залежність від українського ринку: висока вразливість до внутрішніх

Grain Elevator» з IT-Enterprise), демінування земель для відновлення виробництва в Миколаївській області та зростання врожаю • Сертифікації та соціальна відповідальність: ISO 14001:2015, нагорода як найкращий роботодавець, фокус на сталому розвитку та підтримці харчової безпеки.	факторів, таких як погодні умови, волатильність цін на зерно та логістичні проблеми (брак портових потужностей, залізничної інфраструктури). • Фінансова вразливість: обмежений доступ до дешевих кредитів для малих партнерів та вплив глобальної волатильності на прибутки.
O/ Можливості (Opportunities)	T/ Загрози (Threats)
• Відновлення та інвестиції: план інвестицій понад 5,5 млрд грн в інфраструктуру аграрного сектору та річкову логістику; модернізація портів і елеваторів для збільшення експорту. • Розширення на нові ринки: зростання експорту до Азії, Африки та Латинської Америки, диверсифікація (зменшення залежності від ЄС та Близького Сходу); підписання нових торговельних угод та збільшення частки перероблених продуктів (борошно, корми). • Державна підтримка та інтеграція: програми допомоги аграрному сектору, інтеграція з ЄС, залучення інвестицій для технологій (точне землеробство, генетичні дослідження) та зеленої енергії (біогаз з відходів). • Поствоєнне відновлення: повернення до повноцінних операцій після деокупації, партнерства з міжнародними фінансовими інституціями для зростання.	• Геополітична нестабільність: триваюча війна в Україні, ризики військових дій, санкцій та блокади портів, що призводять до втрат активів і зростання логістичних витрат (страхування, тарифи). • Глобальна конкуренція: зростання експорту зерна з Канади, США, Бразилії та інших країн; волатильність світових цін і можливий економічний спад, що зменшить попит. • Кліматичні та екологічні ризики: посухи, природні катастрофи, нові регуляції щодо пестицидів і добрив, що підвищують витрати виробництва. • Фінансові кризи: глобальні рецесії, високі логістичні витрати та обмеження доступу до фінансування, що посилюють боргове навантаження.

Джерело: складено автором за даними: [18; 4; 10; 16; 35].

Не менш важливим є визначення факторів зовнішнього середовища, за допомогою матриці PEST-аналізу, який наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

PEST-аналіз ТОВ СП «НІБУЛОН»

Р/ Політичні фактори (Political)	Е/ Економічні фактори (Economic)
- Вплив війни та окупації: російська агресія призвела до окупації південно-східних регіонів, втрати значних площ посівів та активів компанії, таких як зерносховища. Активні бойові дії, блокада портів та експортні обмеження стимулювали нелегальний ринок зерна, що ускладнює операції. Близько 20% активів «НІБУЛОН» недоступні через окупацію. - Торгівельні санкції та регуляції: ЄС ввів санкції, що впливають на глобальні торговельні потоки, але також сприяють диверсифікації експорту українських зернових. Державна політика підтримки аграрного сектору через інтеграцію в ЄС та доступ до ринків є ключовим фактором відновлення. - Геополітична нестабільність: війна порушує ланцюги постачань, збільшує ризики для інвестицій та вимагає державної допомоги для відновлення інфраструктури.	- Зниження експорту та врожаю: у 2025 році очікується падіння врожаю зернових на 10%, а олійних культур – на 5%, через війну, кліматичні зміни та високі логістичні витрати. Частка України в глобальному експорті кукурудзи зменшилася до 11,7%, що впливає на доходи «НІБУЛОН». - Волатильність цін та конкуренція: зростання цін на зерно супроводжується логістичними проблемами, втратами експорту та глобальною конкуренцією з боку США, Бразилії та Канади. Економічні втрати від війни, посухи та стагнації економіки призводять до збитків компанії. - Адаптація та прогнози: Компанія адаптується через диверсифікацію ринків (ЄС, Азія), але високі витрати на логістику та обмежений доступ до кредитів гальмують зростання. Прогнози вказують на потенціал відновлення через стійкі моделі бізнесу.
С/ Соціальні фактори (Social)	Т/ Технологічні фактори (Technological)
- Вплив на робочу силу та громади: війна спричинила втрату робочих місць, міграцію фермерів та кризу дрібних ферм, з фокусом на потреби малих господарств. «НІБУЛОН» підтримує соціальні ініціативи, сплачує податки та допомагає військовим, зберігаючи співпрацю з фермерами. - Зміни в суспільстві та харчова безпека: зруйнована інфраструктура (машини, сховища) вартістю 8,7 млрд дол. США впливає на доступність їжі. Інтеграція в ЄС стимулює соціальний розвиток через модернізацію логістики	- Цифровізація та інновації: компанія впроваджує NIBULON App для фермерів, проект «Digital Grain Elevator» з IT-Enterprise для обліку та оптимізації процесів, а також розширює цифровізацію бізнесу. - AI та дрони для розмінування: партнерство з Safe Pro для обстеження земель дронами та AI, що прискорює виявлення мін, дозволяючи відновити сільгоспвиробництво. - Супутникові технології та точне землеробство: співпраця з NASA Harvest для аналізу врожайності за

та підтримку громад. • Галузеві тенденції: зростання ролі агробізнесу в економіці, але виклики через нестабільність людського капіталу та потреби в адаптації до нових реалій.	допомогою супутників, впровадження GPS, IoT, дронів та робототехніки для оптимізації логістики та виробництва. • Галузеві тренди: фокус на стійких моделях, екологічних технологіях та інноваціях для подолання викликів війни.
---	--

Джерело: складено автором за даними: [9; 4; 27; 26; 33; 24; 29; 25; 7; 19; 1].

У рамках застосування матриці BCG для аналізу стратегічних бізнес-одиниць (SBU) ТОВ СП «НІБУЛОН» розрахуємо два ключові параметри: темп зростання ринку (market growth rate) та відносну ринкову частку (relative market share). Ці параметри базуються на методології Бостонської консалтингової групи, де темп зростання ринку оцінюється як середньорічний відсоток збільшення обсягів ринку за період, а відносна ринкова частка – як співвідношення частки компанії на ринку до частки найбільшого конкурента (якщо компанія є лідером, значення >1).

Розрахунки виконувалися на основі якісних та кількісних даних з відкритих джерел, враховуючи вплив повномасштабної війни, кліматичні фактори та економічні тенденції в Україні станом на 2025 рік. Точні числові значення були оціночними через обмеженість доступних даних, але вони ґрунтувалися на галузевих звітах, прогнозах та статистичних оцінках.

Основні стратегічні бізнес-одиниці (SBU) компанії, ідентифіковані з офіційного сайту: Agro (виробництво сільгосппродукції), Trade (торгівля та експорт зернових), Logistics & Elevators (логістика, елеватори та транспортування), Shipbuilding (суднобудування) та Demining (гуманітарне розмінування) [62].

Темп зростання ринку для кожного SBU визначався як середньорічний відсоток зміни обсягів ринку (виробництво, експорт, послуги) за період 2024–2025 років, з урахуванням прогнозів на 2025/26 маркетинговий рік (липень–червень). Використовувалися дані з галузевих аналітичних звітів,

таких як прогнози USDA, FAO та українських аналітичних центрів. Класифікація: високий темп – $>10\%$, низький – $<10\%$.

1) SBU «Trade» (торгівля та експорт зернових): Ринок зернового експорту в Україні демонструє низьке або негативне зростання через війну, блокаду портів та посуху. За даними, експорт зерна впав на 10-20% у 2024/25 МУ порівняно з попереднім роком, але прогноз на 2025/26 передбачає стабілізацію з потенційним зростанням 0-5% завдяки альтернативним маршрутам (Дунай, залізниця). Оцінка: приблизно 5%.

2) SBU «Agro» (виробництво сільгосппродукції): Агросектор України зростає на 3-5% у 2025 році, попри втрати від окупації (падіння врожаю зернових на 5-10%, олійних – на 5%). Прогноз базується на відновленні кукурудзи та сої, з середнім зростанням 3%. Оцінка: приблизно 10%.

3) «Logistics & Elevators» (логістика та елеватори): Ринок логістики в Україні стабільний з ростом 3-4%, зумовленим адаптацією до воєнних умов (зростання вантажоперевезень на 10-15% через альтернативні маршрути, але загальний сектор – 3%). Оцінка: приблизно 4%.

4) «Shipbuilding» (суднобудування): Ринок суднобудування в Україні низькозростаючий (приблизно 3%), обмежений війною та санкціями (глобальний CAGR (сукупний середньорічний темп зростання) 3,43%, але для України – стагнація через брак інвестицій). Оцінка: приблизно 3%.

5) «Demining» (гуманітарне розмінування): Ринок має високе зростання (приблизно 15-50%), з збільшенням обсягів у 2025 році через потреби відновлення земель. Оцінка: приблизно 15%.

Відносна ринкова частка розраховувалася як співвідношення частки ТОВ СП «НІБУЛОН» на ринку до частки найбільшого конкурента (наприклад, для експорту – порівняння з «КЕРНЕЛ», Гранум Інвест або «КАРГІЛ» – основних конкурентів ТОВ СП «НІБУЛОН» на українському ринку (табл. 2.7)). Якщо компанія є лідером, значення >1 . Дані бралися з галузевих рейтингів.

Таблиця 2.7

**ТОП-10 компаній-експортерів основних зернових культур в
Україні**

пшениця		ячмінь		кукурудза	
компанія	%	компанія	%	компанія	%
«Нібулон»	8,4	«Гранум Інвест»	12,0	«Кернел»	7,9
«Кернел»	7,2	«Нібулон»	10,6	«Нібулон»	7,8
«Каргілл»	5,6	ДПЗКУ	7,6	ADM	4,7
ДПЗКУ	4,8	«Кернел»	6,5	ДПЗКУ	4,2
«Луї Дрейфус Україна ЛТД»	3,6	ADM	5,7	UKRLANDFARMING PLC	4,2
«Бунге Україна»	3,1	«Бунге Україна»	2,4	«Нобл Ресорсиз Україна»	3,5
ADM	2,9	«Нобл Ресорсиз Україна»	2,0	«Каргілл»	2,3
«Агропрсперіс»	1,7	ППК «Агроресурс»	1,9	«Гленкор Інтернешнл»	1,8
«Гленкор Інтернешнл»	1,4	«Луї Дрейфус Україна ЛТД»	1,8	«Луї Дрейфус Україна ЛТД»	1,7
«Амбар Експорт»	1,3	«БТГ Пактуал Комодітіс» (Україна)	1,8	«Бунге Україна»	1,6
Інші	60,1	Інші	47,7	Інші	60,2
Всього	100,0	Всього	100,0	Всього	100,0

Джерело: [67].

Для інших SBU – якісна оцінка (висока для логістики завдяки власній інфраструктурі, низька для розмінування як нового сегменту). Розрахунок: частка «НІБУЛОН» / частка лідера. Приблизна оцінка частки ринку та темпів зростання ТОВ СП «НІБУЛОН» представлена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Приблизна оцінка частки ринку та темпів зростання ТОВ СП
«НІБУЛОН»**

ТОВ СП «НІБУЛОН»	Річні темпи зростання, %	Відносна частка ринку
«Trade» (торгівля та експорт зернових)	5,0	1,2
«Agro» (виробництво сільгосппродукції)	10,0	1,3
«Logistics & Elevators» (логістика та елеватори)	4,0	1,5
«Shipbuilding» (суднобудування)	3,0	0,8
«Demining» (гуманітарне розмінування)	12,0	0,5

Джерело: складено автором за даними: [11; 12; 28; 6; 22; 20].

Відповідно до табл. 2.8 класифікуємо стратегічні бізнес-одиниці (SBU) в BCG Matrix ТОВ СП «НІБУЛОН» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Класифікація стратегічних бізнес-одиниць (SBU) в BCG Matrix
ТОВ СП «НІБУЛОН»**

Елемент BCG Matrix	SBU та опис	стратегічні рекомендації
Зірки (Stars) (Високе зростання ринку, висока відносна частка)	Agro (виробництво): Ринок агровиробництва низькозростаючий (падіння врожаю на 5-10% у 2025 через війну, посуху, міни). Висока частка як великого виробника традиційних культур.	Інвестувати в розширення (модернізація портів, цифризація), щоб утримати лідерство та генерувати майбутній прибуток.
Дійні корови (Cash Cows) (Низьке зростання ринку, висока відносна частка)	Trade (торгівля та експорт зернових): Ринок зернового експорту в Україні має низьке зростання (падіння експорту через війну, волатильність цін, хаос на ринку). «НІБУЛОН» – №1 експортер понад 20 років, планує відновити 12% частки, експортує до 76 країн. Logistics & Elevators: Ринок аграрної логістики в Україні демонструє відносно високе зростання (фокус на альтернативних маршрутах як Дунай та річки через блокаду портів). «НІБУЛОН»	Використовувати для генерації готівки, мінімальні інвестиції, фінансувати "Зірки" та "Знаки питання". Оптимізувати витрати.

	має високу частку завдяки власному флоту (81 судно), елеваторам та траншипменту (транспортують 40 тис. тонн зерна партнерів у 2025/26 МУ). Це ключовий сегмент для подолання воєнних викликів.	
Знаки питання (Question Marks) (Високе зростання ринку, низька відносна частка)	Demining (гуманітарне розмінування): Ринок розмінування має високе зростання в Україні (потреба в очищенні земель для відновлення агровиробництва, партнерства з AI-технологіями). «НІБУЛОН» – новий гравець, але інтегрує з Agro; низька частка порівняно з спеціалізованими фірмами.	Оцінити потенціал: інвестувати, якщо синергія з основним бізнесом, або продати/партнерувати.
Собаки (Dogs) (Низьке зростання ринку, низька відносна частка)	Shipbuilding: Ринок суднобудування в Україні низькозростаючий (війна, брак інвестицій, глобальна конкуренція). «НІБУЛОН» – національний лідер, але частка низька глобально/регіонально; фокус на внутрішньому флоті.	Розглянути дивестицію або реструктуризацію, мінімізувати витрати, використовувати для підтримки логістики.

Джерело: складено автором за даними:

Представимо графічно отримані результати BCG Matrix ТОВ СП «НІБУЛОН» з використанням бульбашкової діаграми в Excel (рис. 2.6).

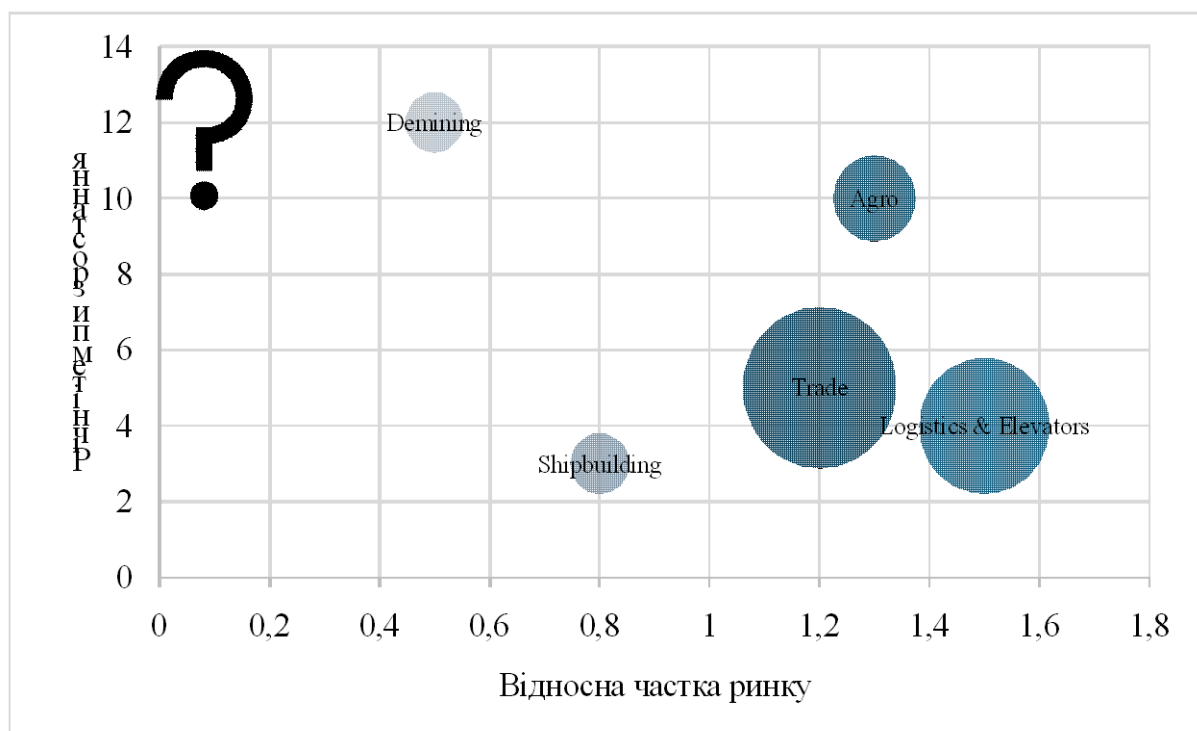


Рис. 2.6. Графічне представлення BCG Matrix ТОВ СП «НІБУЛОН».

Джерело: розроблено автором.

ТОВ СП «НІБУЛОН» має сильні позиції в традиційних сегментах (Дійні корови)), але війна знижує зростання ринків, роблячи більшість SBU низькозростаючими. Demining (гуманітарне розмінування) може стати ростовим, але потребує інвестицій.

Загальна стратегія: використовувати прибуток від Дійних Корів (Trade (торгівля та експорт зернових)); Logistics & Elevators (аграрна логістика)) для підтримки Зірок (Agro (виробництво)), оцінити Знаки Питання (Demining (гуманітарне розмінування)) та мінімізувати Собак (Shipbuilding (суднобудування)). Це допоможе подолати виклики (боргове навантаження, скорочення штату) та скористатися можливостями поствоєнного відновлення.

2.3 Порівняльний аналіз конкурентних переваг ТОВ СП «НІБУЛОН» та провідними українськими та європейськими аграрними компаніями

Для проведення порівняльного аналізу конкурентних переваг ТОВ СП «НІБУЛОН» з провідними українськими компаніями («КЕРНЕЛ» та «КАРГІЛЛ» (за результатами таблиці 2.7)) було організовано опитування серед 30 респондентів – експертів аграрного сектору. Опитування проводилося онлайн через Google Forms у вересні-листопаді 2025 року (рис. 2.7 [75]).



Рис. 2.7. Посилання на гугл-форму для опитування

Джерело: складено автором; [75].

Респонденти були відібрані з цільової аудиторії: фермери, трейдери, логістичні спеціалісти, аналітики ринку та працівники компаній (рис. 2.8). Це дозволило отримати об'єктивні оцінки на основі практичного досвіду.



Рис. 2.8. Посада опитаних респондентів в агросекторі.

Джерело: складено автором за результатами опитування: [75].

Рис. 2.9 демонструє долю років досвіду опитаних респондентів в агросекторі. Більшість (56,3%) мають досвід 1-5 років. Респонденти з досвідом 6-10 років становлять 37,5%, а з досвідом роботи менше 1 року – відсутні в вибірці.

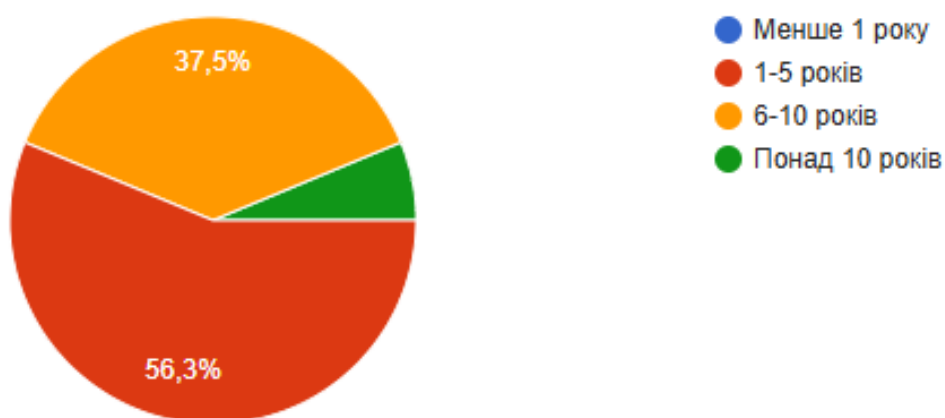


Рис. 2.9. Досвід роботи опитаних респондентів в агросекторі.

Джерело: складено автором за результатами опитування: [7575].

Респонденти оцінювали кожну компанію за чотирма критеріями:

1) Логістична інфраструктура (наявність портів, флоту, елеваторів, швидкість і собівартість логістики);

2) Масштаб діяльності та ринкова присутність (обсяг трейдингу, експорту, географічне охоплення, диверсифікація продукції);

3) Технологічний рівень та нововведення (оцифрування процесів, автоматизація, екологічність виробництва);

4) Стандарти якості та екологічні вимоги ЄС (відповідність НАССР, ISO, GMP+, політика сталого розвитку).

Оцінка проводилася за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 – погано, 5 – відмінно.

Таблиця 2.10

Результати опитування респондентів

	Логістична інфраструктура	Масштаб діяльності та ринкова присутність	Технологічний рівень та нововведення	Стандарти якості та екологічні вимоги ЄС)
	«НІБУЛОН»			
середня оцінка	4,93	4,83	4,73	4,37
загальна оцінка	148	145	142	131
загальна кількість балів	566			
	Логістична інфраструктура	Масштаб діяльності та ринкова присутність	Технологічний рівень та нововведення	Стандарти якості та екологічні вимоги ЄС)
	«КЕРНЕЛ»			
середня оцінка	5,0	4,53	4,60	4,43
загальна оцінка	150	136	138	133
загальна кількість балів	557			
	Логістична інфраструктура	Масштаб діяльності та ринкова присутність	Технологічний рівень та нововведення	Стандарти якості та екологічні вимоги ЄС)
	«КАРГІЛ»			
середня оцінка	4,37	4,27	4,30	4,17
загальна оцінка	131	128	129	125
загальна кількість балів	513			

Джерело: складено автором за результатами опитування: [75].

Аналіз результатів показує, що ТОВ СП «НІБУЛОН» отримав високі оцінки за всіма критеріями, з високим середнім балом, що свідчить про визнання його лідерства. Зокрема, компанія лідирує в технологічному рівні та нововведеннях (4,83), де респонденти відзначили проекти оцифрування та автоматизації, а також у стандартах якості (4,73), завдяки відповідності нормам ЄС.

КЕРНЕЛ отримав найвищу оцінку за масштабом діяльності (5,0), що відображає його більший обсяг експорту та ринкову присутність.

Загалом, ТОВ СП «НІБУЛОН» сприймається як сильний гравець у логістиці, інноваціях та якості, але поступається КЕРНЕЛ у масштабі. Результати опитування підтверджують потенціал компанії для зростання в поствоєнний період, з акцентом на технології та сталість.

Порівняльний аналіз діяльності компанії «НІБУЛОН» із ключовими європейськими та світовими учасниками ринку – Louis Dreyfus Company (LDC), Bunge та Viterra – дозволить оцінити позиції українського підприємства у глобальній агроло-системі та визначити стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності. Проаналізуємо логістичну інфраструктуру, масштаб ринкової присутності, технологічний рівень, екологічні стандарти та фінансову стійкість.

Таблиця 2.11

Критерій	НІБУЛОН	LDC	Bunge	Viterra
Власний флот	+++	++	+++	++
Власні порти в ЄС	–	+++	+++	+++
Річкова логістика	+++	++	+++	+++
Швидкість/собівартість	+	+++	+++	+++
Доступ до коридорів ЄС	+	+++	+++	+++

Джерело: складено автором за даними: [30; 5; 13; 62].

На відміну від української моделі, європейські корпорації мають значно ширшу глобальну портову та залізничну присутність. Так, Louis

Dreyfus Company управляє понад 80 портовими об'єктами у світі, зокрема 11 – у Європі, та володіє потужними залізничними логістичними мережами у Франції та Нідерландах [13]. Компанія Bunge оперує більш ніж 300 елеваторами та десятками портів у Європі, Америці й Азії, включаючи логістичні вузли на Рейні та Дунаї [59]. Viterra управляє 33 портовими терміналами та активно працює з дунайськими коридорами, забезпечуючи високий рівень доступу до внутрішньоєвропейських транспортних маршрутів [30].

Діяльність ТОВ СП «НІБУЛОН» охоплює внутрішній ринок та експорт у країни ЄС, Африки та Азії. У найбільш успішні роки обсяг експорту підприємства досягав 5 млн тонн зернових [62]. Однак географія діяльності залишається менш диверсифікованою порівняно з глобальними корпораціями.

Louis Dreyfus Company має представництва в 80+ країнах, пропонуючи понад 20 продуктів – від зернових та олійних до м'яса, цукру та промислової логістики [13]. Bunge здійснює операції у 44 країнах, а річний обсяг трейдингу становить 70-100 млн тонн [5]. Viterra працює у 60+ країнах та забезпечує близько 70 млн тонн глобальних експортних поставок [30].

Порівняно з ними ТОВ СП «НІБУЛОН» зберігає статус потужного національного лідера, але поступається за масштабами міжнародної присутності та диверсифікації діяльності.

Компанія ТОВ СП «НІБУЛОН» повністю відповідає сертифікаційним вимогам міжнародних харчових та екологічних стандартів, включно з НАССР, ISO 9001, ISO 22000 та GMP+. З 2025 року «НІБУЛОН» посилює ESG-політику, впроваджує звітність за стандартами GRI та популяризує Цілі сталого розвитку ООН [55].

Європейські компанії мають більш тривалий досвід інтеграції ESG-політик. LDC, Bunge та Viterra щорічно проходять міжнародні рейтинги Sustainalytics, MSCI ESG та CDP, мають розвинені кліматичні програми та системи моніторингу викидів [5; 3073; 1371].

Формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств відбувається в умовах поглиблення інтеграційних відносин з європейськими країнами. Сільськогосподарські виробники стикаються з проблемою виробництва продукції, яка повинна відповідати вимогам європейського ринку, що передбачає стабільність виробництва та відповідність його якості та безпеки міжнародним стандартам. Заходи, що вживаються в цьому напрямку на державному рівні, призвели до певної стабілізації вітчизняного сільськогосподарського виробництва.

Однак, залишається невирішеним ряд питань щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах поглиблення європейських інтеграційних процесів, а саме: виробництво основних видів продукції, конкурентоспроможної на зовнішньому ринку; забезпечення населення конкурентоспроможною продукцією вітчизняних виробників з урахуванням обсягів імпорту, створення системи ефективного збуту продукції та відповідність її якості вимогам ринку тощо. Водночас слід дотримуватися твердження, що лише конкурентоспроможне підприємство може виробляти конкурентоспроможну продукцію.

Розробимо піраміду конкурентних переваг до діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» (рис. 2.10). Ця модель ілюструє, як компанія забезпечує конкурентоспроможність своєї продукції через багат шаровий підхід, що включає продовольчу безпеку, стабілізацію економіки та інтеграцію в ЄС на верхньому рівні, а також збільшення обсягів експорту аграрної продукції та покращення здоров'я і добробуту населення на базовому рівні.

На вершині піраміди – забезпечення конкурентоспроможності продукції – «НІБУЛОН» досягає завдяки вертикальній інтеграції: від виробництва зернових до експорту та переробки. Це підкріплюється інвестиціями в інфраструктуру та технологіями, такими як «Цифровий зерновий елеватор», що знижують собівартість і підвищують ефективність.



Рис. 2.10. Піраміда конкурентних переваг діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН».

Джерело: складено автором.

На середньому рівні піраміди ключовими елементами є продовольча безпека, стабілізація економіки та інтеграція в ЄС. «НІБУЛОН» сприяє продовольчій безпеці через партнерства з фермерами та експорт, що забезпечує глобальну харчову стабільність. Стабілізація економіки досягається через створення робочих місць та інвестиції в регіональну інфраструктуру (елеватори, флот). Інтеграція в ЄС реалізується через відповідність нормам (НАССР, ISO 14001, GMP+), що полегшує доступ до європейських ринків і сприяє диверсифікації експорту.

На базовому рівні піраміди – збільшення обсягів експорту аграрної продукції та покращення здоров'я і добробуту населення. «НІБУЛОН» збільшує експорт через альтернативні маршрути (Дунай, річки). Покращення здоров'я та добробуту досягається через гуманітарне розмінування (AI-технології для очищення земель) та соціальні ініціативи (підтримка громад, екологічні практики за ISO 14064).

Розроблена піраміда конкурентних переваг для «НІБУЛОН» підкреслює її роль як стійкого гравця в аграрному секторі, що поєднує економічну ефективність з соціальною відповідальністю. Це дозволить компанії не лише витримувати кризи (війна, посуха), а й сприяти відновленню українського агросектору.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1 Удосконалення стратегій розвитку підприємств у контексті євроінтеграційних вимог

Формування конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтеграції потребує комплексного підходу, що поєднує товарну, цінову, сервісну та інформаційну складові (рис. 3.1). Товарна конкурентоспроможність забезпечується підвищенням якості продукції, впровадженням стандартів ЄС та оновленням технологічних процесів. Цінова конкурентоспроможність формується через оптимізацію витрат, впровадження енергоефективних технологій, цифровізацію логістики та раціональне використання ресурсів. Сервісна складова підсилюється завдяки розвитку логістичної інфраструктури, впровадженню сучасних систем обслуговування та підвищенню швидкості реагування на потреби клієнтів. Інформаційна конкурентоспроможність формується через активне використання цифрових каналів комунікації, маркетингової аналітики, систем CRM, сучасних платформ електронної взаємодії та якісного інформування контрагентів про властивості продукції.

Водночас ключову роль відіграють внутрішні компоненти конкурентоспроможності – управлінські компетенції, підприємницька ідея та ресурсне забезпечення. Конкурентоспроможність менеджменту проявляється у здатності керівництва формувати стратегічне бачення, упроваджувати інновації, оптимізувати бізнес-процеси й забезпечувати адаптивність підприємства до змін європейського ринку. Конкурентоспроможність підприємницької ідеї визначається інноваційністю продукту, здатністю

пропонувати унікальну цінність та відповідністю європейським тенденціям сталого та цифрового розвитку. Ресурсна складова охоплює ефективне використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів, що дозволяє оптимізувати структуру витрат і підвищити ринкову пропозицію. Синергія цих внутрішніх і зовнішніх компонентів забезпечує стійкі конкурентні переваги підприємства на міжнародному ринку.



Рис. 3.1. Складові структури міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Джерело: [52].

Процеси євроінтеграції формують принципово нове конкурентне середовище для українських підприємств, висуваючи підвищені вимоги до технологічного рівня виробництва, якості продукції, екологічних стандартів, управлінської культури та фінансової стійкості [60]. Відповідно, суб'єкти господарювання мають орієнтуватися на системне вдосконалення своїх конкурентних переваг, використовуючи комплексний підхід, що охоплює виробничу, ресурсну, інноваційну, фінансову та маркетингову складові (рис. 3.2).

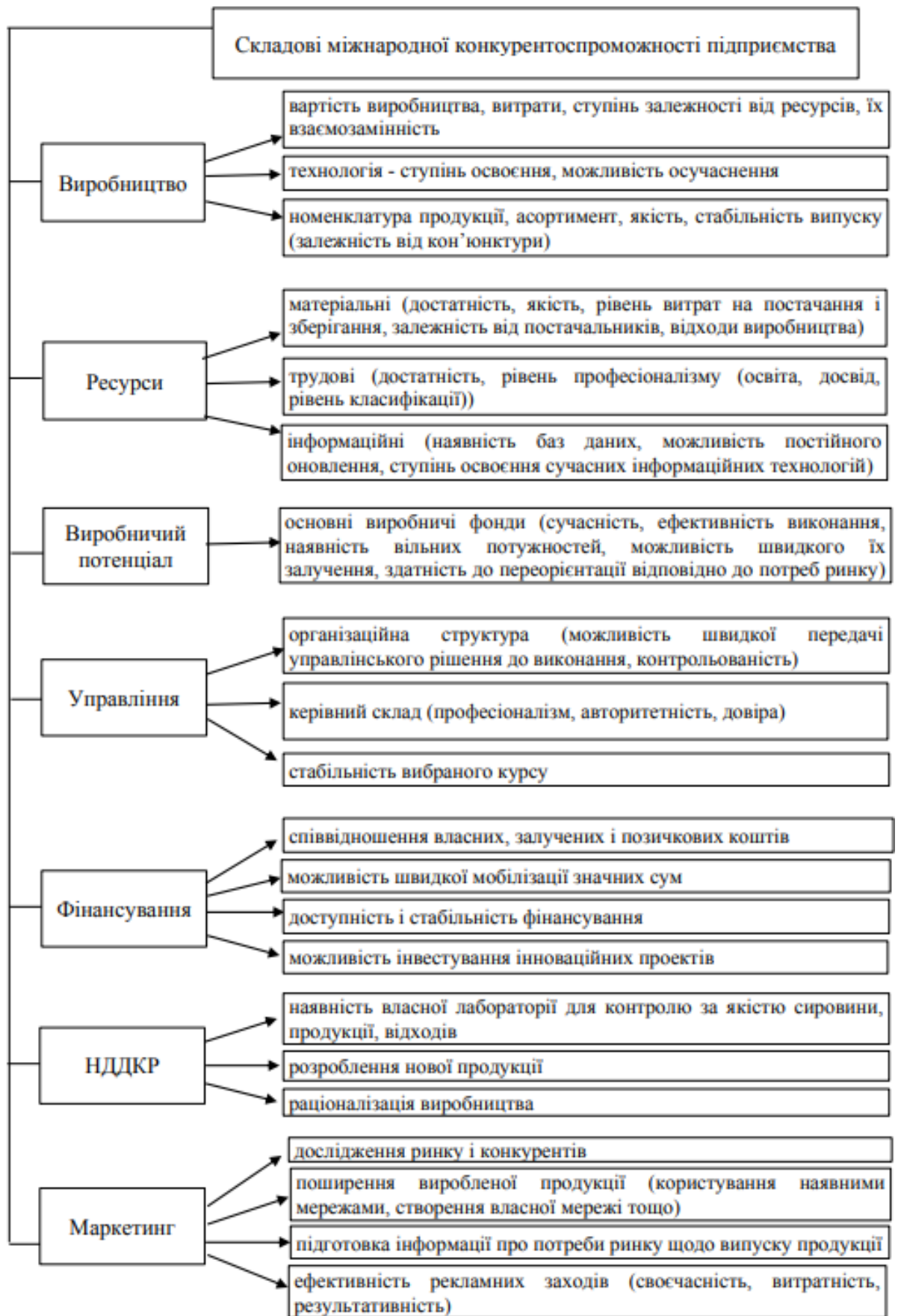


Рис. 3.2. Складові міжнародної конкурентоспроможності підприємства.
Джерело: [52].

Одним із ключових напрямів зміцнення міжнародної конкурентоспроможності є модернізація виробничих процесів. В умовах інтеграції до європейського ринку підприємства повинні знижувати собівартість продукції, упроваджувати енергоощадні технології, забезпечувати гнучкість виробництва відповідно до коливань попиту. Важливими чинниками стають освоєння сучасних технологій, автоматизація виробничих операцій та розширення асортименту продукції відповідно до вимог ринку ЄС. Стабільність якості та передбачуваність обсягів випуску формують довіру європейських партнерів і відкривають доступ до висококонкурентних сегментів.

У контексті євроінтеграції українські підприємства мають зосереджувати увагу на оптимізації використання матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів. Важливо забезпечити стабільність поставок сировини, підвищити кваліфікацію персоналу згідно зі стандартами ЄС, а також удосконалити інформаційні системи для підтримки управлінських рішень. Розвиток цифрових баз даних, впровадження сучасних ІТ-рішень та автоматизованих систем управління ресурсами сприяє підвищенню продуктивності та прозорості роботи підприємства.

Підприємства повинні інвестувати в оновлення основних виробничих фондів, забезпечуючи їхню технологічну сучасність та здатність адаптуватися до вимог європейських ринків. Особливого значення набуває наявність резервних виробничих потужностей, можливість швидкого розширення випуску та переорієнтації на нові продукти. Гнучкість виробничого потенціалу дозволяє швидко реагувати на зміни кон'юнктури, що є критично важливим в умовах відкритої конкуренції.

Ефективність управління є фундаментом для формування конкурентних переваг в довгостроковому періоді. Підприємства повинні удосконалювати організаційну структуру, підвищувати оперативність прийняття управлінських рішень і посилювати контрольованість бізнес-процесів. Важливу роль відіграє компетентність керівного складу,

дотримання стратегічної стабільності та побудова корпоративної культури, орієнтованої на європейські цінності – прозорість, інноваційність та відповідальність.

Сучасні підходи до управління персоналом у країнах ЄС та Україні показують, що ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства є інтеграція європейських стандартів у кадрову політику та систему управління людськими ресурсами. У контексті європейської інтеграції HR-стратегія має бути спрямована на формування висококваліфікованого, мотивованого та адаптивного персоналу, здатного працювати за європейськими принципами якості, ефективності та інновацій.

Стратегія управління персоналом передбачає такі ключові компоненти:

1) Стратегічна орієнтація на людський капітал: визнання персоналу основним джерелом конкурентних переваг; узгодження цілей управління персоналом із загальною бізнес-стратегією підприємства; впровадження ключових показників ефективності (KPI), що оцінюють внесок кожного працівника у досягнення стратегічних цілей.

2) Адаптація до європейських стандартів: гармонізація умов праці з директивами ЄС (зокрема, у сфері безпеки, рівності, недискримінації); розробка політики різноманітності та інклюзії, балансу між роботою та особистим життям та гідної оплати праці.

3) Система навчання протягом усього життя: впровадження внутрішніх програм підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу; співпраця з європейськими освітніми платформами та участь у міжнародних тренінгах.

4) Цифровізація HR-процесів: використання HRM-систем для автоматизації рекрутингу, використання HRM-систем для автоматизації підбору, оцінки та навчання персоналу; застосування інструментів аналізу даних (HR-аналітики) для прийняття кадрових рішень.

5) Інноваційна та корпоративна культура: створення середовища, що стимулює креативність, командну роботу та ініціативу; відкрите спілкування та залучення персоналу до прийняття стратегічних рішень.

6) Мотиваційна політика європейського зразка: поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів (гнучкий графік, додаткові соціальні гарантії, корпоративне медичне страхування); прозора система оцінки ефективності та винагороди

Для інтеграції в європейський економічний простір підприємства мають забезпечити стабільність фінансових потоків, здатність залучати інвестиції та мобілізувати значні обсяги капіталу в короткі строки. Важливими напрямками є диверсифікація джерел фінансування, співпраця з європейськими фінансовими інституціями та підвищення кредитоспроможності. Розвиток інструментів фінансового планування та управління ризиками дозволяє підприємствам бути стійкими до зовнішніх шоків і кризових явищ.

Підприємства, орієнтовані на європейський ринок, повинні стимулювати інноваційну діяльність, розробку нових продуктів та оптимізацію виробничих процесів. Наявність сучасних лабораторій контролю якості, здатність до створення інновативних продуктів та впровадження технологічних рішень відповідно до норм ЄС суттєво підвищує конкурентоспроможність. Розвиток НДІКР дозволяє скорочувати виробничі витрати, удосконалювати технології та підвищувати екологічність продукції.

Успішна конкуренція на європейському ринку неможлива без глибокого розуміння потреб споживачів та специфіки ринку. Підприємствам необхідно проводити системні маркетингові дослідження, активно просувати продукцію через сучасні канали збуту, формувати сильний бренд і підвищувати ефективність рекламних заходів. Розширення доступу до європейських торговельних мереж, створення власних логістичних каналів та оперативне реагування на зміни попиту формують стійку ринкову позицію.

Комунікаційна стратегія щодо європейської інтеграції України на період до 2026 року створює умови для посилення міжнародної співпраці, зокрема шляхом консолідації зовнішньополітичних зусиль України та активізації інформаційних кампаній у державах-членах ЄС, що сприяє зміцненню довіри до України як партнера, здатного впроваджувати системні зміни відповідно до європейських правил і стандартів, а також формує додаткові стимули для модернізації інституційної архітектури державного управління.

Впровадження такої HR-стратегії створить основу для сталого розвитку підприємства, забезпечить його відповідність європейським вимогам та підвищить його конкурентоспроможність у світовому середовищі [17].

Доцільно систематизувати важливі напрямки вдосконалення інструментів державного регулювання економічного розвитку, що дозволяє комплексно представити їх зміст та особливості реалізації в контексті європейських інтеграційних трансформацій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Механізми вдосконалення інструментів державного регулювання економічного розвитку в контексті євроінтеграційних трансформацій

Механізми вдосконалення інструментів державного регулювання економічного розвитку	Особливості впровадження
Регуляторна адаптація до стандартів ЄС	Гармонізація законодавства, уніфікація процедур, запровадження «промислового безвізового режиму» та приведення нормативно-правової бази у відповідність до законодавства ЄС
Інституційне зміцнення державного управління	Збільшення людського та ресурсного потенціалу, зміцнення антикорупційних інституцій та розвиток демократичної політичної системи
Розбудова цифрової інфраструктури та електронного урядування	Впровадження електронних платформ, розвиток системи сертифікації, зменшення адміністративних бар'єрів та забезпечення прозорості
Формування індустріальних парків та економічних зон	Створення інфраструктури, співфінансування інвестицій, уніфікація умов державної підтримки та привабливість для інвесторів

Впровадження стратегій відновлення та розвитку	Національна економічна стратегія 2030, Стратегія відновлення малого та середнього бізнесу 2027, Орієнтація на конкурентоспроможність та сталий розвиток
Впровадження експортної стратегії	Сприяння експорту з високою доданою вартістю, створення фондів та агентств підтримки експорту, а також цифровізація процедур
Розвиток соціально орієнтованого ринку	Поєднання ринкової ефективності із соціальною відповідальністю, забезпечення справедливості та добробуту
Комунікаційна політика у сфері євроінтеграції	Зміцнення довіри до реформ, мобілізація громадськості, міжнародна співпраця та зміцнення іміджу України в ЄС

Джерело: [72].

Визначальними факторами конкурентоспроможності на європейському ринку є постачання економічних ресурсів (засобів виробництва, технологій, інвестицій у людський капітал, управлінських навичок), характеристики продукції, стратегії компаній та структура галузі, контроль над каналами розподілу, інфраструктура та наявність зовнішніх ефектів, правове середовище, торговельна політика. Досягнення цільових установок модернізаційної політики держави супроводжується як поступовим (пов'язаним з «адаптацією» існуючих інститутів до нового інституційного середовища, що може проявлятися у зміні деяких атрибутів інституту, їх коригуванні, зміні сфери застосування інституту або їх підпорядкуванні іншим нормам), так і дискретним (що призводить до значних трансформацій інституційного середовища, той/та/те формування з новий установи) від інституційних змін. Більше того, суб'єктами інституційних змін мають бути всі сторони, зацікавлені в модернізації аграрного сектору.

3.2 Використання інноваційних та цифрових інструментів зміцнення конкурентних позицій

Цифрове лідерство, яке передбачає використання цифрових технологій та створення середовища, сприятливого для інновацій, є важливим для сучасних суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграції.

Цей перехід особливо актуальний для українських підприємств, які стикаються з викликами, такими як обмежена технологічна інфраструктура, дефіцит ресурсів та швидкозмінне ринкове середовище, зумовлене вимогами ЄС. Цифрове лідерство визначається як здатність лідера інтегрувати цифрові технології в бізнес-процеси та розробляти організаційні зміни в напрямку цифрової компетентності по всій фірмі. Це вимагає створення культури постійного навчання, підтримки інновацій та розробки стратегічної програми цифрової трансформації (рис. 3.3).

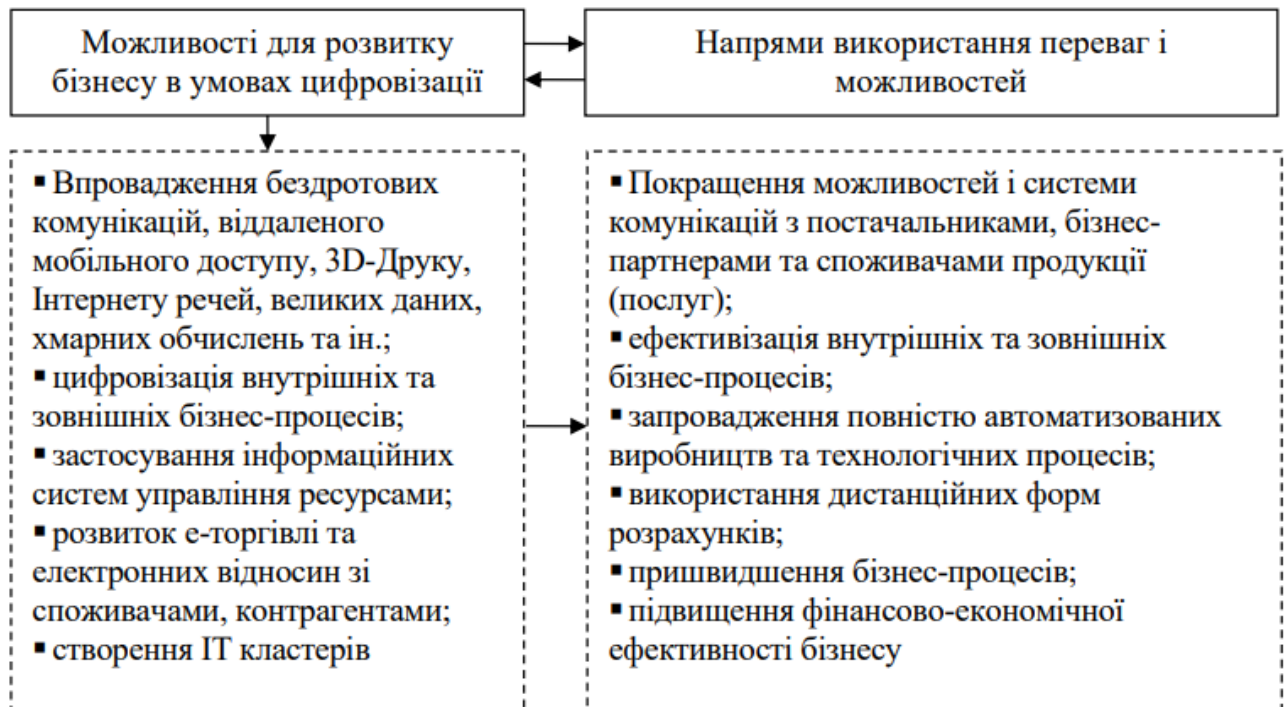


Рис. 3.3. Окремі переваги цифровізації для вітчизняних підприємств.

Джерело: [51].

Ефективні цифрові лідери заохочують працівників використовувати цифрові інструменти, що підвищує гнучкість та конкурентну перевагу компанії. Розвиток цифрової культури є невід'ємною частиною цифрового лідерства. Організаційна культура, яка сприяє прийняттю рішень на основі даних, цифрових інновацій та умов спільної роботи, відома як «цифрова культура». Вона закладає основу для цифрової діяльності та відіграє вирішальну роль у ефективній реалізації цифрових планів. Сильна цифрова культура гарантує, що кожен в організації відповідає цілям цифрової трансформації, що спрощує перехід та підвищує продуктивність загалом. Так само, цифрова культура, адаптована до особливостей підприємства, є ще одним важливим фактором у створенні добре структурованої системи та високоякісного бізнес-середовища для компанії та її стейкхолдерів.

У контексті формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграції, як у випадку з ТОВ СП «НІБУЛОН», цифрові інструменти дозволяють оптимізувати логістику, підвищити ефективність виробництва та відповідати стандартам ЄС. Наприклад, впровадження «Цифрового зернового елеватора» та AI для розмінування земель сприяє зміцненню позицій на європейському ринку, забезпечуючи прозорість ланцюгів постачань та сталість. Інноваційні та цифрові інструменти не лише посилюють конкурентоспроможність, але й полегшують інтеграцію в економічний простір ЄС, сприяючи довгостроковому розвитку [58].

Рис. 3.4 відображає ключові напрями реалізації конкурентної політики підприємства в умовах цифрової трансформації, а також засоби, що сприяють зміцненню його конкурентних переваг.

Першим напрямом є використання можливостей цифрових комунікацій зі споживачами, яке забезпечує формування унікальних пропозицій, розширення охоплення аудиторії та покращення взаємодії з цільовими сегментами. Важливу роль відіграє оптимізація вебсайту, розвиток мобільного досвіду та SEO-оптимізація, що підвищує видимість бренду в

інформаційному просторі. Наступним напрямом є розвиток «досвіду» співпраці з наявними та потенційними споживачами, який включає застосування технологій віртуального занурення у бренд, віртуалізацію продуктів і документування цінностей, асоційованих із товарами чи послугами підприємства. Такі інструменти дозволяють не лише персоналізувати комунікацію, а й забезпечити глибше емоційне залучення клієнтів.

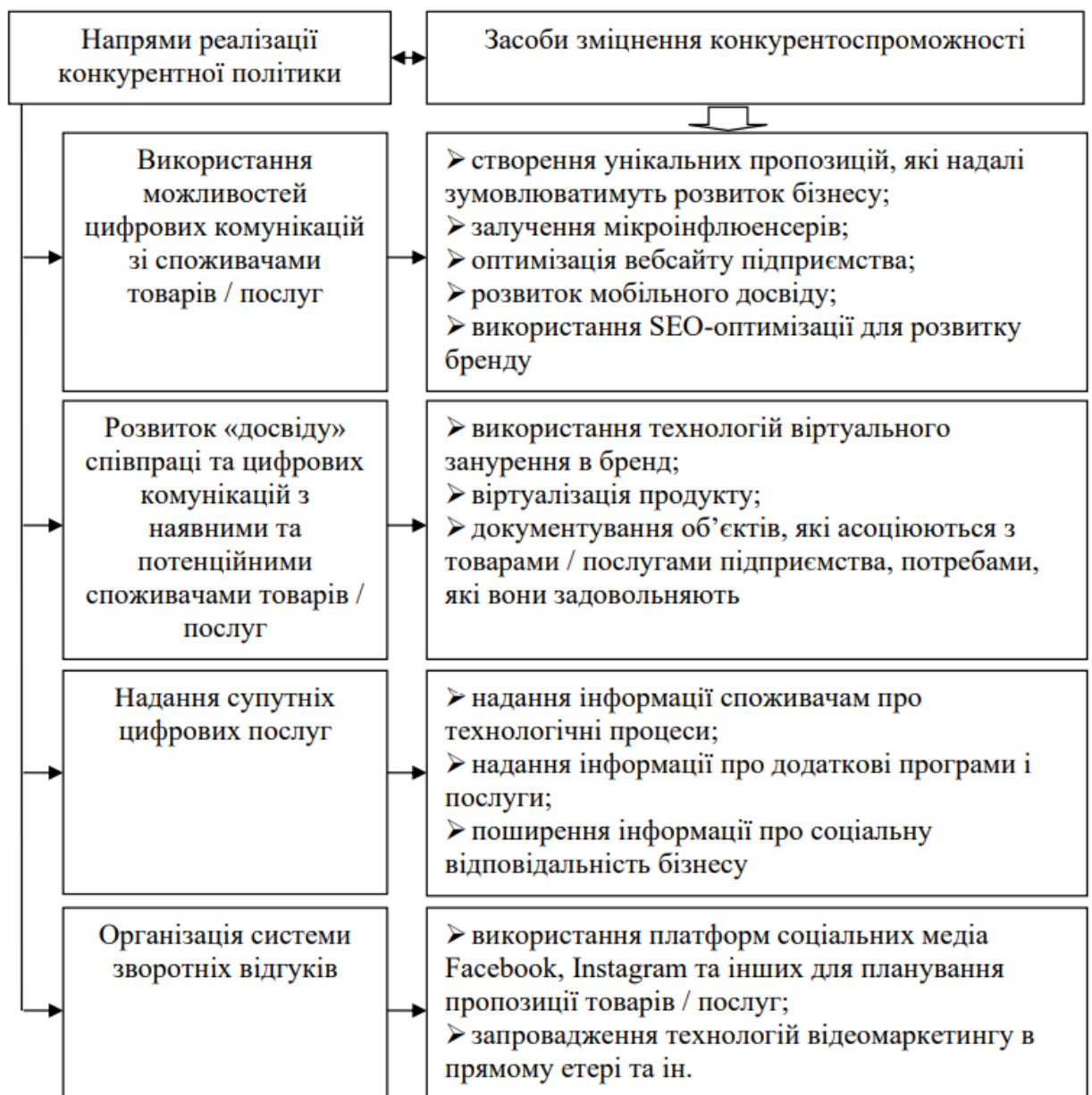


Рис. 3.4. Напрями та засоби зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах цифровізації.

Джерело: [51].

Другий блок схеми стосується розширення спектра цифрових послуг та налагодження якісної системи зворотного зв'язку. Надання супутніх цифрових послуг, зокрема інформування про технологічні процеси, додаткові програми й соціальну відповідальність бізнесу, формує прозорість діяльності підприємства та підвищує рівень довіри споживачів. Організація ефективного зворотного зв'язку ґрунтується на використанні соціальних медіа та інструментів відеомаркетингу, що забезпечують оперативність комунікацій і створюють інклюзивний простір для взаємодії зі споживачами [58]. Завдяки таким заходам підприємство може своєчасно реагувати на запити цільової аудиторії, формувати позитивний імідж та зміцнювати власні конкурентні позиції на ринку.

Розгляд практичного досвіду провідних світових компаній дозволить глибше зрозуміти механізми формування та підтримання сталих конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Показово, що навіть успішні корпорації, як-от Nokia, можуть втратити свої позиції через помилки у стратегічному прогнозуванні та відсутність здатності до швидкої адаптації.

Водночас низка компаній демонструє здатність зберігати лідерство, системно інвестуючи в інновації, цифрові технології та розвиток ціннісних пропозицій. Одним із найяскравіших прикладів є Apple, якій вдалося побудувати унікальну екосистему продуктів, що забезпечує високу утримуваність клієнтів. Взаємодоповнюваність таких продуктів, як iPhone, iPad, Mac, Apple Watch чи AirPods, створює ефект "замкненої системи": перехід на інший бренд стає для споживача менш зручним і економічно недоцільним. Саме синергія екосистеми та постійна інноваційність формують диференціальну перевагу компанії на світових ринках.

Іншим прикладом є Tesla, яка змінила структуру ринку електромобілів завдяки технологічним проривам та високому рівню цифровізації продукту. Компанія зосередилася на розробці передових акумуляторних систем, побудувала власну глобальну мережу зарядних станцій та інтегрувала

інноваційне програмне забезпечення (зокрема систему автопілоту), що дозволило їй сформувати стійку технологічну конкурентну перевагу.

Аналогічно показовою є трансформація Microsoft: ще двадцять років тому компанія втрачала позиції на користь Apple і Google, але стратегічний перехід до хмарних сервісів, розвиток Azure та активна інтеграція інструментів штучного інтелекту забезпечили їй повернення до переліку найцінніших світових корпорацій. Успіх був досягнутий завдяки фокусуванню на корпоративному секторі, модернізації традиційних продуктів (Windows, Office) та активному інвестуванню у високотехнологічні рішення.

Ключовою умовою формування конкурентних переваг є не лише здатність вчасно реагувати на зміни, але й уміння створювати їх, впливаючи на розвиток ринку. Компанії, що інвестують у технологічні інновації, розвиток клієнтської лояльності та формування цілісних цифрових екосистем, здатні залишатися на крок попереду конкурентів та утримувати стійкі позиції в умовах глобальної конкуренції.

Передбачати тенденції означає не просто вчасно реагувати на зміни, а створювати їх. Наведені вище приклади компаній з конкурентною перевагою показують, що під час інвестування в технології та розвитку лояльності клієнтів, а також у технології, головне – залишатися на крок попереду, щоб не допустити, щоб конкуренти посіли ваше місце.

ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень можна зробити наступні висновки.

Актуалізація питання формування конкурентних переваг підприємства обумовлено євроінтеграційним вибором України та пріоритетом виходу на європейський ринок у багатьох сферах діяльності, що визначає критерії відбору у таких сферах діяльності підприємства як виробнича, маркетингова, фінансова, інноваційна, кадрова тощо.

Узагальнення теоретичних та практичних підходів дозволяє визначити конкурентну перевагу підприємства як сукупність особливих властивостей і характеристик діяльності підприємства, що забезпечують його вищу ефективність та результативність, здатність до швидкої адаптації та гнучкого реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, створюючи стійкі стратегічні позиції порівняно з конкурентами.

Формування конкурентних переваг підприємства розглядається як цілісний та безперервний процес стратегічного управління, спрямований на створення й використання таких характеристик діяльності фірми, які забезпечують їй стійкі позиції на ринку. Цей процес має узгоджуватися з обраною конкурентною стратегією, відображати стратегічні наміри підприємства та відповідати визначеним цілям і завданням розвитку. Ефективне формування конкурентних переваг передбачає комплексний підхід, що охоплює ресурсний потенціал, організаційну структуру, інноваційний розвиток та маркетингову політику.

Система управління конкурентоспроможністю та економічним зростанням спрямована на забезпечення конкурентних переваг як пріоритетного механізму визначення позиції суб'єкта підприємництва у ринковому середовищі. Конкуренція та боротьба за лідерство спонукають виробників шукати нові джерела й способи забезпечення та утримання конкурентних переваг у довгостроковому періоді.

Для забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю

підприємства передусім необхідно зосередитися на раціональному використанні його ресурсного потенціалу, адже саме ресурси формують основу конкурентних переваг. У структурі ресурсів, які впливають на рівень конкурентоспроможності, виокремлюють три ключові групи: базові, конкурентні та стратегічні. Із часом конкурентні та стратегічні ресурси неминуче трансформуються у базові, втрачаючи свою унікальність, новизну та здатність забезпечувати істотні переваги на ринку. Затримка у прийнятті рішення щодо оновлення або модернізації таких ресурсів зменшує потенційний рівень конкурентних переваг підприємства в перспективі. Натомість раннє та регулярне оновлення ресурсів – завдяки ефективному використанню внутрішнього потенціалу та залученню зовнішніх можливостей – дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності й забезпечує стійкі позиції підприємства на ринку.

Аналіз наукових джерел свідчить про значну різноманітність методичних підходів до оцінювання конкурентних переваг підприємства, що зумовлено багатовимірністю самої категорії. Для систематизації існуючих підходів конкурентні переваги доцільно класифікувати за низкою ознак: стратегічною орієнтацією, тривалістю дії, характером розвитку, впливом на формування потенціалу підприємства, рівнем доступності для відтворення конкурентами, сферою прояву, рівнем ієрархії, а також за джерелами виникнення. Зокрема, виділяють переваги, сформовані на основі економічних, географічних, інтелектуально-інноваційних та нормативно-правових чинників, що дозволяє комплексно оцінити конкурентоспроможність підприємства у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

На основі проведених досліджень виявлено, що вибір моделі забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства передбачає комплексне обґрунтування стратегічних напрямів, що дають змогу досягати довгострокових цілей у конкурентному середовищі. Така модель охоплює сукупність інструментів і підходів, зокрема формування

ефективної цінової політики, яка сприяє розширенню цільового ринкового сегмента, збільшенню обсягів реалізації продукції та підвищенню товарооборотності окремих товарних груп. Не менш важливою складовою є раціональне управління ресурсним потенціалом підприємства та його функціонально-вартісна оптимізація, спрямована на забезпечення запланованого рівня прибутковості та підвищення рентабельності протягом стратегічного періоду.

Суттєве значення має і формування конкурентоспроможного товарного асортименту, який відповідає актуальним потребам споживачів, сприяє зростанню доходів підприємства, одночасно оптимізуючи структуру та обсяги витрат. У межах логістичної складової особлива увага приділяється удосконаленню системи товаропостачання та скороченню витрат, пов'язаних зі створенням і підтриманням товарних запасів, зокрема через вибір надійних і конкурентоспроможних постачальників. Додатковими елементами моделі є підвищення соціальної ефективності торговельного обслуговування та забезпечення привабливості інвестиційної діяльності шляхом скорочення термінів окупності капіталовкладень і підвищення результативності інвестиційних проектів підприємства.

Узагальнено, що важливим аспектом формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграції є цифрове лідерство, що передбачає використання цифрових технологій та створення середовища, сприятливого для інновацій. При цьому ключовою умовою формування конкурентних переваг є не лише здатність вчасно реагувати на зміни, але й уміння створювати їх, впливаючи на розвиток ринку. Компанії, що інвестують у технологічні інновації, розвиток клієнтської лояльності та формування цілісних цифрових екосистем, здатні залишатися на крок попереду конкурентів та утримувати стійкі позиції в умовах глобальної конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. “Nibulon” reduced water consumption by 34% thanks to new technologies. *Open4Business*. 2025. URL: <https://open4business.com.ua/en/nibulon-reduced-water-consumption-by-34-thanks-to-new-technologies/>
2. 5 сил Портера (Porter's Five Forces). *Maxym Zosym*. URL: <https://www.maxzosim.com/porters-five-forces/>
3. 5 сил Портера. *Дія. Бізнес*. URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/5_syl_Portera
4. Analysis: Trade finance and supply chain challenges for Ukraine’s grain exporters. *Global Trade Rewiew*. URL: <https://www.gtreview.com/news/europe/analysis-trade-finance-and-supply-chain-challenges-for-ukraines-grain-exporters/>
5. Bunge Annual Report 2024. *Bunge*. URL: <https://investors.bunge.com/financial-information/annual-reports>
6. Bunge invests in Ukraine since 2002. *UkraineInvest*. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/20-06-2023/>
7. Digital grain elevator: NIBULON agricultural company reboots quantitative and qualitative accounting processes. *IT-Enterprise*. URL: <https://www.it-enterprise.com/news/cifrovij-elevator-na-platformi-it-enterprise-agrokompanija-nibulon-perezavantazhila-procesi-kilkisno-jakisnogo-obliku>
8. Faichuk O., Bohdaniuk O. Management of international competitiveness of the ukrainian agricultural enterprises in terms of martial law (on the example of «NIBULON» LLC). *Економіка та суспільство*. 2024. №70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-118>
9. Harvest 2025: the impact of war, climate change, and EU requirements. *Centre for Economic Strategy*. URL: <https://ces.org.ua/en/harvest-2025-the-impact-of-war-climate-change-and-eu-requirements/>

10. In Q1 2025 Nibulon net loss made UAH 417M. *Share Ua Potential*. URL: <http://shareuapotential.com/News/Newsline/nibulon-fin-results-2025-03.html>
11. Increase the indicator to 12%: Nibulon plans to regain its pre-war share in Ukrainian grain exports. *Ukraine Business News*. URL: <https://ubn.news/increase-the-indicator-to-12-nibulon-plans-to-regain-its-pre-war-share-in-ukrainian-grain-exports/>
12. Kernel exports 5.4 million tonnes of grain. *World Grain*. URL: <https://www.world-grain.com/articles/21705-kernel-exports-54-million-tonnes-of-grain>
13. LDC Integrated Report 2023. *Louis Dreyfus Company*. URL: <https://www.ldc.com/integrated-report-2023/>
14. Marketing Theories – Boston Consulting Group Matrix. *Professional Academy*. URL: <https://www.professionalacademy.com/blogs/marketing-theories-boston-consulting-group-matrix/>
15. McKinsey GE Matrix: A Powerful Strategic Tool for Business Growth. *The Strategy Institute*. URL: <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/mckinsey-ge-matrix-a-powerful-strategic-tool-for-business-growth>
16. Melnychuk T. Illegal grain market in Ukraine: Harvesting war opportunities. *Journal of Economic Criminology*. 2025. № 8. P. 100160. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jeconc.2025.100160>
17. Mokhnenko A., Ostrous G. The Strategy of Personnel Management of an Enterprise in the Conditions of European Integration as a Factor in Increasing its Competitiveness. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 21. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-01>
18. NIBULON and IT-Enterprise Launch «Digital Grain Elevator». *Digitalstate ua*. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/nibulon-and-it-enterprise-launch-digital-grain-elevator>

19. Nibulon enhances elevator complexes for improved grain handling. *Miller Magazine*. 2024. URL: <https://millermagazine.com/blog/nibulon-enhances-elevator-complexes-for-improved-grain-handling-5912>

20. Over the year, the scope of humanitarian demining in Ukraine has increased by 50. *Ministry of Defense of Ukraine*. URL: <https://mod.gov.ua/en/news/over-the-year-the-scope-of-humanitarian-demining-in-ukraine-has-increased-by-50>

21. Porter, Michael E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, *New-York: The Rree Press*. 1992. 557 p.

22. Smart Maritime Group, part of Ukraine's Smart Holding, re-establishes ship repair works at Nikolaev shipyards. *Interfax-Ukraine*. URL: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/95659/>

23. Sychoy V. Mechanisms for improving instruments of public regulation of economic development in the context of European Integration transformations. *Philosophy and Governance*. 2025. №10(14). URL: <https://doi.org/10.70651/3041-248x/2025.10.01>

24. Ukraine eyes higher 2025 grain harvest, plans more winter wheat for 2026. *Ukrainian Grain Association*. URL: <https://uga.ua/en/news/exclusive-ukraine-eyes-higher-2025-grain-harvest-plans-more-winter-wheat-for-2026/>

25. Ukraine harvest and exports behind in 2025: Grain market daily. *Agriculture and Horticulture Development Board*. URL: <https://ahdb.org.uk/news/ukraine-harvest-and-exports-behind-in-2025>

26. Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises. *Food and Agriculture Organization*. URL: <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/cd6216en>

27. Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises. *ReliefWeb*. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-impact-war-agricultural-enterprises-findings-nationwide-survey-october-november-2024>

28. Ukraine: Poultry and Products Annual. *USDA Foreign Agricultural Service*. URL <https://www.fas.usda.gov/data/ukraine-poultry-and-products-annual-8>
29. Ukrainian grain exports drop significantly in 2025. *AgroReview*. URL: <https://agreview.com/en/agro-events/ukrainian-grain-exports-2025-decreased/>
30. Viterra Sustainability Report 2023. *Viterra*. URL: https://files.viterra.com.au/Sustainability_Report_2023/10/
31. What is a PESTEL analysis? *Oxford College of marketing*. URL: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>
32. What Makes a Competitive Advantage Sustainable and How It Drives Business Success. *RISK*. URL: <https://www.risk.inc/blog/how-to-build-a-sustainable-competitive-advantage>
33. Why Ukraine's 2025 Harvest Matters and How NASA Harvest is Measuring it from Space. *NASA Harvest*. URL: <https://www.nasaharvest.org/news/why-ukraines-2025-harvest-matters-and-how-nasa-harvest-is-measuring-it-from-space>
34. Yevtushenko V. et al. The essence of key success factors as a competitive advantage of the enterprise. *Economics of Development*. 2022. № 21(3). URL: [https://doi.org/10.57111/econ.21\(3\).2022.49-55](https://doi.org/10.57111/econ.21(3).2022.49-55)
35. Your Business in Ukraine 2025. *KPMG in Ukraine*. 2025. 156 с. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2025/06/pl-Your-Business-in-Ukraine-2025.pdf>
36. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. С. 145–153. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>
37. Балковська В. В. Формування стратегічних конкурентних переваг підприємства для забезпечення підвищення конкурентоспроможності. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 345-350. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/56.pdf

38. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. Вісник НУ «Львівська політехніка». *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. №714. С. 174-179.

39. Бізнес-симуляції: що це, які завдання вирішують, плюси та обмеження. *Kwiga*. URL: <https://kwiga.com/ua/blog/biznes-simulyaciyi-sho-ce-yaki-zavdannya-virishuyut-plyusi-ta-obmezhennya>

40. Білоткач І. Інституційні основи конкурентної стратегії виробників органічної агропромислової продукції України на зовнішніх ринках. *Економіка та держава*. 2022. №1. С. 93-99.

41. Білоусько Т. Ю. Аналіз конкурентного середовища аграрних підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського університету*. 2023. № 12. С. 50-57.

42. Валінкевич Н. В., Коценко М. С. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг торговельного підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 17. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-02>

43. Відповідальність, як стратегія: велика розмова з «НІБУЛОН» про стійкий бізнес і майбутнє. *Центр підготовки фахівців зелених професій та допомоги бізнесу в напрацюванні стійких практик*. URL: <https://ukraine-oss.com/vidpovidalnist-yak-strategiya-velyka-rozmova-z-nibulon-pro-stijkyj-biznes-i-majbutnye/>

44. Власенко Т. А., Краля В. Г., Драчевський М. С. Чинники формування конкурентоспроможності аграрних підприємств та оцінка їх впливу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. № 4 (5). С. 130-138.

45. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2019. № 2. С. 50-53.

46. Гнатківський Б. М. Запровадження стратегії диверсифікації в діяльність суб'єктів аграрного бізнесу як інноваційного процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. № 2 (6). С. 317-322.

47. Горняк О., Перелі О. Підприємництво в аграрному секторі: вітчизняні реалії в умовах сучасних викликів та міжнародний досвід державної підтримки. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. . Том 29, вип. 3(101). 2024. С. 69-76.

48. Григорова З. В. Конкурентне середовище: складові та вплив на діяльність підприємства. *Менеджмент виробництва*. 2020. № 2(8). С. 126-130.

49. Гугл-форма для опитування респондентів агросектору. URL: <https://forms.gle/VwnLU8vRaMBdEkrw6>

50. Гуменюк В. С. Поняття конкурентних переваг підприємства. *Вінницький національний технічний університет*. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27519/6660.pdf?sequence=3>

51. Демків І., Трепет Н. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації: нові виклики і можливості. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 112–117. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(18))

52. Дзеніс В. О., Дзеніс О. О. Розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 62-70. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/11.pdf

53. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. С. 384.

54. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>

55. Критерії сталого розвитку «НІБУЛОН». Корпоративне управління. *Нібулон*. URL: <https://www.nibulon.com/kryterii-staloho-rozvytku-nibulon-korporatyvne-upravlinnia/>

56. Лівенцов Р., Грицяк Т. Формування ресурсного потенціалу конкурентних переваг суб'єктів господарювання у сучасній економіці.

Сучасний стан та тенденції розвитку професійної системи менеджменту: виклики для України і світу : матеріали міжнародної наук.-практ. конференції (Одеса, ОНУ імені І. І. Мечникова, 14 листопада 2025 р.). Одеса, 2025.

57. Ліпич Л. Г. Конкурентоспроможність підприємства з точки зору стратегії розвитку в умовах війни. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2024. № 43. С. 271-277. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1500>

58. Ломачинська І. А., Войцеховська А. О. Інноваційне зростання національної Економіки України в умовах повоєнного відновлення. Стійкість освіти і науки в умовах трансформації: *матеріали Міжнародної науково-практичної конференції до 30-річчя створення Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая*, м. Київ. 23-24 травня 2023 р. С. 442-443.

59. Ломачинська І. А., Войцеховська А. О. Ризики діяльності підприємств аграрної сфери в умовах цифрової трансформації: вплив на інноваційний розвиток і конкурентоспроможність. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2025. № 1. С. 44-59. URL: <https://journal-met.kh.ua/jme01254.html>

60. Ломачинська І. А., Войцеховська А. О., Астратенко Д. К., Супруненко М. Д. Трансформація бізнес-стратегій в умовах цифрової економіки: міжнародний досвід та перспективи. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2024. Т. 29. Вип. 4(102). С. 99-105. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-102-16>

61. Ломачинська, І., Горняк, О. Інноваційний потенціал як чинник зростання та конкурентоспроможності національної економіки: аналіз, оцінка та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-67>

62. Офіційний сайт ТОВ СП «НІБУЛОН». URL: <https://www.nibulon.com/>

63. П'ятницька Г.Т., Предсін А.М., Рябова О.В. Конкурентні переваги підприємств: визначення та джерела формування. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. №1(19). С. 235-248.

64. Перебийніс В. І., Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В. Конкурентні переваги суб'єктів господарювання: формування, моделювання, детермінанти. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 78. С. 25-29. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct78-5>

65. Профіль бізнесу «НІБУЛОН». *Latifundist*. URL: <https://latifundist.com/kompanii/3-nibulon>

66. ТОВ СП «НІБУЛОН». *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/14291113>

67. ТОП-10 компаній-експортерів зернових з України. *Аграрне інформаційне агентство Agravery*. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/top-10-kompanij-eksporteriv-zernovih-z-ukraini>

68. Чорна Н. Ю. Поняття і сутність конкурентоспроможності і конкурентних переваг підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 1. С. 190–193.

69. Що таке SWOT аналіз? *Дія. Бізнес*. URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/scho_take_swot_analiz