МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____202__ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА БАКАЛАВРА

«ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ KERNEL HOLDING S.A. М. КИЇВ»

Виконала: студентка 2 курсу, 22 к-з-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
ЛІСЯНЕЦЬ Олена Вікторівна

Керівник: д.е.н., професор
ШКОЛЬНИЙ Олександр Олексійович

Умань – 2026

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту
Кафедра менеджменту
Спеціальність «Менеджмент»

«Затверджую»
Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК
«____» _____20___ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ (ДИПЛОМНУ) РОБОТУ БАКАЛАВРА

Студентки ЛІСЯНЕЦЬ Олени Вікторівни

Тема роботи «ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ KERNEL HOLDING S.A. М. КИЇВ»

Керівник роботи ШКОЛЬНИЙ *О.О., д.е.н., професор*
Затверджені наказом вищого навчального закладу
від _____
2. Строк подання студентом роботи
керівникові: *12. 04. 2026 р.*
рецензенту: *28. 04. 2026 р.*
3 Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СТАНОВИЩА ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ KERNEL HOLDING S.A.
3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ KERNEL HOLDING S.A.

4. Перелік графічного матеріалу (*19 таблиць, 2 рисунки*)

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Дата	Підпис

6. Дата видачі завдання *" " 202 р.*

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Вибір теми роботи	*09. 2025*	
2	Одержання індивідуального завдання	*09. 2025*	
3	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи	*10. 2025*	
4	Підготовка до виконання роботи	*10. 2025*	
5	Уточнення теми роботи та календарного плану-графіка	*10. 2025*	
6	Написання розділів роботи: - першого розділу	*10.2025 - 02.2026*	
	- другого розділу	*10.2026 - 02.2026*	
	- третього розділу	*03.2026 - 04.2026*	
	- висновків	*05. 2026*	
7	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень дипломного керівника	*05. 2026*	
8	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	*05. 2026*	
9	Одержання відгуку наукового керівника	*05. 2026*	
10	Одержання рецензії рецензента	*05. 2026*	
11	Допуск до захисту завідувача кафедрою	*06. 2026*	
12	Захист роботи	*06. 2026*	

Студентка _____ ЛІСЯНЕЦЬ О. В.

Керівник роботи _____ ШКОЛЬНИЙ О.О.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна (дипломна) робота бакалавра на тему «Формування конкурентної стратегії компанії Kernel Holding S.A., м. Київ» містить 74 сторінки, 19 таблиць, 2 рисунки. Перелік використаних джерел налічує 40 найменувань.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування ефективної конкурентної стратегії підприємств в умовах нестабільного економічного середовища, посилення глобальної конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та трансформації аграрного ринку. Для великих агропромислових компаній, зокрема Kernel Holding S.A., конкурентна стратегія є важливим інструментом забезпечення стабільного розвитку, зміцнення ринкових позицій, підвищення інвестиційної привабливості та адаптації до сучасних викликів господарювання. В умовах воєнного стану, змін логістичних маршрутів, коливання світових цін на аграрну продукцію та зростання вимог до ефективності управління особливої актуальності набуває пошук стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Робота спрямована на дослідження теоретико-методологічних засад формування конкурентної стратегії підприємства, аналіз організаційно-економічного стану компанії Kernel Holding S.A., оцінку її конкурентних позицій на аграрному ринку та обґрунтування напрямів удосконалення конкурентної стратегії. У процесі дослідження проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності підприємства, визначено основні конкурентні переваги та ризики, проведено SWOT-аналіз діяльності компанії, оцінено вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на її стратегічний розвиток. Особливу увагу приділено сучасним інструментам стратегічного управління, цифровізації бізнес-процесів, розвитку логістичної системи та впровадженню інноваційних підходів до забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню ринкових позицій компанії, підвищенню ефективності управління, оптимізації стратегічних бізнес-процесів, розширенню конкурентних переваг та покращенню фінансових результатів діяльності підприємства.

Таким чином, результати дослідження мають практичне значення не лише для Kernel Holding S.A., а й для інших підприємств аграрного сектору, оскільки дозволяють визначити ефективні підходи до формування та реалізації конкурентної стратегії в сучасних умовах господарювання.

Метою даної кваліфікаційної (дипломної) роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування конкурентної стратегії підприємства та розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності компанії Kernel Holding S.A., м. Київ.

Об’єктом дослідження є процес формування та реалізації конкурентної стратегії компанії Kernel Holding S.A., а також організаційно-економічні механізми забезпечення її конкурентоспроможності в умовах сучасного ринкового середовища.

Предметом дослідження кваліфікаційної (дипломної) роботи є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування конкурентної стратегії підприємства, спрямованих на зміцнення ринкових позицій, підвищення рівня конкурентоспроможності, ефективності управління та забезпечення довгострокового стратегічного розвитку компанії.

Для написання кваліфікаційної (дипломної) роботи було використано такі методи дослідження:

Загальнонаукові методи: аналіз і узагальнення – для дослідження сутності конкурентної стратегії та визначення її ролі в системі управління підприємством; індукція та дедукція – для формування теоретичних висновків і обґрунтування практичних рекомендацій; системний підхід – для комплексного дослідження конкурентоспроможності підприємства як цілісної економічної системи.

Емпіричні методи: спостереження та опис – для характеристики діяльності компанії Kernel Holding S.A. і оцінки особливостей її функціонування; експертна оцінка – для визначення ключових факторів конкурентного середовища та перспектив стратегічного розвитку підприємства.

Спеціальні економічні методи: економічний та фінансовий аналіз – для оцінки результативності діяльності компанії; метод порівняння – для аналізу показників у динаміці та зіставлення їх із конкурентами; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища; PEST-аналіз – для оцінки впливу макросередовища на діяльність компанії; метод стратегічного моделювання – для обґрунтування напрямів удосконалення конкурентної стратегії підприємства.

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній (дипломній) роботі досліджено теоретико-методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання. Проведено аналіз організаційно-економічного стану та системи стратегічного управління компанії Kernel Holding S.A., м. Київ, зокрема оцінено її конкурентні позиції на аграрному ринку, фінансово-економічні показники діяльності, особливості функціонування та фактори впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. Визначено основні проблеми та стратегічні виклики, що впливають на рівень конкурентоспроможності компанії в умовах глобальної конкуренції, цифровізації економіки та нестабільності ринкового середовища.

У роботі обґрунтовано необхідність удосконалення конкурентної стратегії підприємства як важливого напряму забезпечення його стабільного розвитку та зміцнення ринкових позицій. Розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління та формування стійких конкурентних переваг компанії. Запропоновано напрями

вдосконалення конкурентної стратегії шляхом розвитку інноваційної діяльності, цифровізації бізнес-процесів, оптимізації логістичних рішень, підвищення ефективності управління ресурсами та використання сучасних інструментів стратегічного аналізу, зокрема SWOT- та PEST-аналізу. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії, зміцненню її позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках, покращенню фінансових результатів діяльності та забезпеченню довгострокового стратегічного розвитку підприємства.

Ключові слова: конкурентна стратегія, конкурентоспроможність підприємства, стратегічне управління, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентні переваги, аграрний ринок, стратегічний розвиток, ефективність управління, цифровізація бізнес-процесів.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……..…….*9*

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ……..…..……*13*

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СТАНОВИЩА ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ KERNEL HOLDING S.A. …….……..27

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ KERNEL HOLDING S.A. …….……....*49*

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ……68

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА……..72

ВСТУП

Сучасні умови функціонування економіки України характеризуються високим рівнем нестабільності, посиленням глобальної конкуренції, цифровою трансформацією бізнес-процесів, змінами логістичних маршрутів та необхідністю швидкої адаптації підприємств до зовнішніх викликів. В умовах воєнного стану, економічної турбулентності та інтеграції України у світовий економічний простір особливого значення набуває формування ефективної конкурентної стратегії підприємства, яка забезпечує його стійкий розвиток, зміцнення ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності.

Сучасний ринок вимагає від підприємств не лише ефективного використання ресурсів, а й здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інновації, розвивати цифрові технології та формувати довгострокові конкурентні переваги. За таких умов конкурентна стратегія стає одним із ключових інструментів управління підприємством, оскільки дозволяє забезпечити стабільність діяльності, ефективність управлінських рішень та адаптацію до змін ринкової кон’юнктури. Відсутність чітко сформованої конкурентної стратегії може призвести до втрати ринкових позицій, зниження ефективності діяльності та погіршення фінансових результатів підприємства.

Компанія Kernel Holding S.A. є одним із провідних підприємств агропромислового сектору України, що здійснює діяльність у сфері виробництва та експорту сільськогосподарської продукції, переробки олійних культур, логістики та міжнародної торгівлі. Діяльність компанії характеризується значною залежністю від світових ринків, логістичних процесів, валютних коливань та конкурентного середовища. Це обумовлює необхідність формування ефективної конкурентної стратегії, яка дозволить забезпечити стабільний розвиток підприємства, зміцнення його позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках, підвищення ефективності управління та адаптацію до сучасних викликів господарювання.

Удосконалення конкурентної стратегії компанії сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності, розвитку інноваційної діяльності, оптимізації бізнес-процесів, зміцненню фінансової стійкості та забезпеченню довгострокового стратегічного розвитку підприємства. Саме тому дослідження теоретичних і практичних аспектів формування конкурентної стратегії та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення є актуальним і має важливе практичне значення.

У зв'язку з цим актуальним є комплексне дослідження процесу формування конкурентної стратегії підприємства, аналіз організаційно-економічного стану компанії Kernel Holding S.A. та обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного управління, розвитку конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Метою даної дипломної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування конкурентної стратегії підприємства та розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності компанії Kernel Holding S.A., м. Київ.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких завдань: розкрити економічну сутність конкурентної стратегії та її роль у системі управління підприємством; дослідити сучасні підходи та методи формування конкурентних стратегій; проаналізувати організаційно-економічний стан компанії Kernel Holding S.A.; оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства та ефективність існуючої конкурентної стратегії; виявити основні проблеми та фактори впливу на стратегічний розвиток підприємства; розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення конкурентної стратегії компанії та зміцнення її ринкових позицій.

Проблематика формування конкурентної стратегії підприємства є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретичних основ стратегічного управління та забезпечення конкурентоспроможності підприємств здійснили українські науковці, які досліджували питання стратегічного розвитку, управління конкурентними перевагами, ефективності управління ресурсами та адаптації підприємств до змін

ринкового середовища. У їх працях розкрито економічну сутність конкурентної стратегії, методи стратегічного аналізу та підходи до забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Вагомий вплив на формування сучасних підходів до стратегічного управління здійснили зарубіжні вчені, які розробили концепції конкурентних переваг, стратегічного планування, управління змінами та розвитку підприємств в умовах глобальної конкуренції. У сучасних дослідженнях значна увага приділяється питанням цифровізації бізнес-процесів, розвитку логістичних систем, інноваційної діяльності та використання сучасних інструментів стратегічного аналізу, що є особливо актуальним для підприємств агропро мисло вого сектору.

Об’єктом дослідження є процес формування та реалізації конкурентної стратегії компанії Kernel Holding S.A.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства, спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності, ефективності управління та забезпечення стратегічного розвитку компанії.

Для написання дипломної роботи було використано такі методи дослідження.

Загальнонаукові методи: аналіз і синтез – для оцінки конкурентного середовища підприємства та дослідження системи стратегічного управління; індукція та дедукція – для узагальнення теоретичних положень і формування наукових висновків; системний підхід – для комплексного дослідження процесу формування конкурентної стратегії підприємства.

Емпіричні методи: спостереження та опис – для характеристики діяльності компанії Kernel Holding S.A. та особливостей її функціонування на аграрному ринку; експертна оцінка – для визначення основних проблем, ризиків і перспектив стратегічного розвитку підприємства; порівняльний аналіз – для оцінки конкурентних позицій компанії відносно інших учасників ринку.

Спеціальні економічні методи: економічний і фінансовий аналіз – для оцінки ефективності діяльності підприємства та рівня його

конкурентоспроможності; метод порівняння – для аналізу динаміки основних економічних показників; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища; PEST-аналіз – для оцінки впливу макроекономічних факторів на діяльність компанії; прогнозування – для оцінки результативності запропонованих стратегічних заходів.

Методи стратегічного моделювання та оптимізації використовувалися для обґрунтування управлінських рішень, визначення перспективних напрямів розвитку підприємства та оцінки ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення конкурентної стратегії компанії.

Застосування зазначених методів дозволило всебічно дослідити процес формування конкурентної стратегії компанії Kernel Holding S.A., визначити основні проблеми та стратегічні виклики, а також обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його ринкових позицій і забезпечення довгострокового стратегічного розвитку.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем конкуренції, глобалізаційними процесами, швидкими технологічними змінами, цифровізацією бізнесу та нестабільністю зовнішнього середовища. Для підприємств це означає необхідність постійного вдосконалення системи управління, підвищення ефективності використання ресурсів та формування стійких конкурентних переваг. В умовах ринкової економіки підприємство не може забезпечити стабільний розвиток без чітко сформованої конкурентної стратегії, яка визначає основні напрями діяльності, механізми адаптації до змін середовища та шляхи досягнення стратегічних цілей.

На основі аналізу наукових трактувань поняття конкуренції можна зробити висновок, що конкуренція є складною багатогранною економічною категорією, яка відображає процес суперництва між суб'єктами господарювання за досягнення кращих результатів діяльності, отримання конкурентних переваг, залучення споживачів та зміцнення ринкових позицій. У сучасній економічній науці конкуренція розглядається не лише як боротьба товаровиробників за ринок збуту, а і як важливий механізм регулювання ринкових відносин, що стимулює розвиток підприємств, впровадження інновацій, підвищення якості продукції та ефективності використання ресурсів.

У працях вітчизняних і зарубіжних учених конкуренція трактується як економічне суперництво між підприємствами в процесі виробництва, реалізації товарів та надання послуг, спрямоване на задоволення потреб споживачів і отримання максимального прибутку [2]. Значна увага приділяється тому, що конкуренція виступає рушійною силою розвитку ринкової економіки, оскільки сприяє вдосконаленню технологій, оптимізації витрат та формуванню ефективної системи управління підприємством [18].

Частина науковців розглядає конкуренцію як процес взаємодії та суперництва суб'єктів ринку, у межах якого кожен учасник прагне створити

більш вигідні умови виробництва та реалізації продукції порівняно з конкурентами [21].

Таблиця 1.1.

Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкуренція»

Автор	Визначення конкуренції	Основний акцент
Л.В. Балабанова [2]	Конкуренція – це економічне суперництво між суб'єктами господарювання за найбільш вигідні умови виробництва, реалізації продукції та отримання прибутку.	Суперництво за прибуток і ринок
С.В. Мочерний [18]	Конкуренція є механізмом ринкової економіки, що забезпечує взаємодію виробників і споживачів та стимулює ефективне використання ресурсів.	Регулювання ринкових процесів
С.Ф. Покропивний [21]	Конкуренція – це боротьба між підприємствами за споживача шляхом підвищення якості продукції, зниження витрат та впровадження інновацій.	Боротьба за споживача
П.Я. Попович [22]	Конкуренція являє собою процес взаємодії підприємств у ринковому середовищі, спрямований на досягнення переваг над іншими учасниками ринку.	Досягнення конкурентних переваг
О.В. Прокопенко [23]	Конкуренція – це складна економічна категорія, яка стимулює інноваційний розвиток підприємств і підвищення ефективності управління.	Інноваційний розвиток
Г.В. Савицька [24]	Конкуренція є формою економічного суперництва, у процесі якого підприємства прагнуть забезпечити стабільні позиції на ринку та максимізувати результати діяльності.	Стабільність ринкових позицій
В.М. Сидоренко [26]	Конкуренція – це динамічний процес боротьби підприємств за формування та утримання конкурентних переваг у мінливому ринковому середовищі.	Конкурентні переваги
А.В. Шегда [29]	Конкуренція виступає рушійною силою розвитку ринку, що стимулює підприємства до підвищення продуктивності, ефективності та якості продукції.	Стимулювання розвитку
Ф.І. Хміль [28]	Конкуренція – це система економічних відносин між суб'єктами господарювання, яка виникає в процесі боротьби за обмежені ресурси та споживачів.	Економічні відносини
П. Дойль [11]	Конкуренція – це процес створення підприємством унікальної цінності для споживача з метою отримання стратегічних переваг на ринку.	Створення цінності для споживача

Такий підхід акцентує увагу на динамічному характері конкуренції, її залежності від змін зовнішнього середовища, технологічного розвитку та ринкової кон’юнктури.

Сучасні дослідники також наголошують, що конкуренція є важливим елементом механізму саморегулювання ринку, який забезпечує ефективний розподіл ресурсів, стимулює підприємства до підвищення продуктивності праці та впровадження інновацій [24]. В умовах глобалізації та цифровізації економіки конкуренція виходить за межі локальних ринків і набуває міжнародного характеру, що посилює вимоги до конкурентоспроможності підприємств та ефективності їх стратегічного управління.

Науковий підхід до визначення конкуренції передбачає її розгляд як комплексної економічної категорії, що поєднує економічні, організаційні, управлінські та соціальні аспекти діяльності підприємства. Конкуренція формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, рівня розвитку ринку, державного регулювання, технологічних змін та поведінки споживачів [29].

Таким чином, узагальнюючи наукові підходи, конкуренцію доцільно визначати як процес економічного суперництва між суб’єктами господарювання за досягнення конкурентних переваг, розширення ринкових можливостей, підвищення ефективності діяльності та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах ринкової економіки.

Конкурентна стратегія є одним із ключових елементів системи стратегічного управління підприємством. Вона формує основу довгострокового розвитку підприємства, забезпечує його ринкову стійкість та визначає напрями підвищення конкурентоспроможності. У сучасних умовах конкурентна стратегія виступає важливим інструментом забезпечення стабільності діяльності підприємства, підвищення ефективності виробництва, покращення фінансових результатів та зміцнення ринкових позицій [2].

У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття «конкурентна стратегія». Частина науковців розглядає її як систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на формування

конкурентних переваг та забезпечення стабільного функціонування підприємства [4].

Таблиця 1.2

Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкурентна стратегія»

Автор	Визначення конкурентної стратегії	Основний акцент
Л.В. Балабанова [2]	Конкурентна стратегія – це система довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку.	Формування конкурентних переваг
В.О. Василенко [4]	Конкурентна стратегія є інструментом стратегічного управління, який визначає напрями розвитку підприємства та механізми адаптації до змін зовнішнього середовища.	Адаптація до зовнішнього середовища
Б.В. Буркинський [3]	Конкурентна стратегія – це комплекс заходів щодо ефективного використання ресурсів підприємства для зміцнення його ринкових позицій.	Ефективне використання ресурсів
А.І. Даниленко [7]	Конкурентна стратегія підприємства передбачає формування умов для стабільного розвитку та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності.	Стабільний розвиток
П. Дойль [11]	Конкурентна стратегія – це спосіб створення унікальної цінності для споживачів та досягнення переваг над конкурентами.	Цінність для споживача
О.С. Іванілов [13]	Конкурентна стратегія являє собою довгострокову модель поведінки підприємства в конкурентному середовищі.	Поведінка підприємства на ринку
Н.В. Карпенко [14]	Конкурентна стратегія – це система заходів щодо забезпечення ефективності діяльності підприємства та підвищення його ринкової стійкості.	Ринкова стійкість
Є.В. Крикавський [16]	Конкурентна стратегія визначає механізми забезпечення ефективної логістики, управління витратами та розвитку підприємства.	Логістика та управління витратами
Г.В. Савицька [24]	Конкурентна стратегія є важливим елементом системи управління підприємством, який забезпечує досягнення стратегічних цілей.	Досягнення стратегічних цілей
А.В. Шегда [29]	Конкурентна стратегія – це напрям діяльності підприємства, орієнтований на зміцнення конкурентних позицій та довгострокове функціонування на ринку.	Довгострокове функціонування

Інші дослідники трактують конкурентну стратегію як комплекс заходів щодо адаптації підприємства до змін ринкового середовища та забезпечення його конкурентоспроможності [21]. Незважаючи на різні підходи до визначення, більшість учених погоджується, що конкурентна стратегія повинна забезпечувати підприємству можливість ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати умови для довгострокового розвитку.

Конкурентна стратегія є складовою загальної стратегії підприємства та тісно пов'язана з виробничою, фінансовою, маркетинговою, логістичною та інноваційною політикою. Її основною метою є створення та підтримка конкурентних переваг, які дозволяють підприємству займати стабільні позиції на ринку та забезпечувати прибутковість діяльності [18].

В умовах посилення конкуренції підприємства змушені шукати нові підходи до управління ресурсами, оптимізації витрат, удосконалення виробничих процесів та впровадження інновацій. Саме конкурентна стратегія дозволяє забезпечити комплексний підхід до вирішення цих завдань. Вона формує механізми взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, визначає напрями розвитку та забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів [14].

Особливого значення конкурентна стратегія набуває для підприємств агропромислового комплексу, діяльність яких характеризується високим рівнем ризиків, залежністю від природно-кліматичних умов, нестабільністю цін на сільськогосподарську продукцію та значною конкуренцією на світових ринках. Для таких підприємств важливими складовими конкурентної стратегії є ефективне використання ресурсів, розвиток логістики, диверсифікація виробництва та впровадження сучасних технологій [7].

Сутність конкурентної стратегії підприємства найбільш повно проявляється через її функції, які визначають роль стратегічного управління у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. Реалізація функцій конкурентної стратегії дозволяє підприємству забезпечити стійкі позиції на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати довгострокових цілей діяльності [24].

Першою та однією з найважливіших функцій конкурентної стратегії є забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Конкурентна стратегія формує основні напрями стратегічного розвитку, визначає перспективи діяльності підприємства та механізми досягнення поставлених цілей. Завдяки цьому підприємство отримує можливість планувати свою діяльність на тривалу перспективу, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стабільність функціонування навіть в умовах нестабільного ринкового середовища. Довгостроковий розвиток передбачає не лише збереження позицій на ринку, а й постійне вдосконалення виробництва, управління та системи взаємодії із зовнішнім середовищем.

Важливою функцією конкурентної стратегії є формування конкурентних переваг підприємства. Саме конкурентна стратегія дозволяє визначити унікальні характеристики підприємства, які забезпечують йому перевагу над конкурентами. Це можуть бути нижчі витрати виробництва, вища якість продукції, сучасні технології, ефективна логістика, високий рівень обслуговування споживачів або інноваційність діяльності. Формування конкурентних переваг забезпечує підприємству можливість зміцнювати свої позиції на ринку, залучати нових споживачів та підвищувати рівень прибутковості діяльності.

Не менш важливою функцією є підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Конкурентна стратегія спрямована на забезпечення раціонального використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів. Ефективне управління ресурсами дозволяє підприємству знижувати витрати виробництва, підвищувати продуктивність праці та покращувати фінансові результати діяльності. В умовах обмеженості ресурсів саме стратегічний підхід до їх використання стає важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Однією з ключових функцій конкурентної стратегії є адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища. Сучасне ринкове середовище характеризується високим рівнем динамічності та невизначеності, що вимагає від підприємств швидкого реагування на економічні, політичні, технологічні та

соціальні зміни. Конкурентна стратегія дозволяє підприємству своєчасно виявляти зовнішні загрози та можливості, адаптувати виробничі й управлінські процеси до нових умов господарювання та забезпечувати стабільність діяльності в умовах ризиків і кризових явищ.

Важливою функцією конкурентної стратегії є забезпечення стабільності фінансових результатів підприємства. Реалізація ефективної конкурентної стратегії сприяє збільшенню обсягів реалізації продукції, підвищенню прибутковості діяльності, зміцненню фінансової стійкості та зростанню рентабельності підприємства. Конкурентна стратегія також дозволяє мінімізувати фінансові ризики, пов’язані зі змінами ринкової кон’юнктури, коливанням цін та посиленням конкуренції. Стабільні фінансові результати створюють умови для інвестування в розвиток підприємства, впровадження інновацій та реалізації стратегічних проєктів.

Ще однією важливою функцією конкурентної стратегії є зміцнення ринкових позицій підприємства. Конкурентна стратегія сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню його репутації та рівня довіри з боку споживачів і партнерів. Завдяки ефективній стратегії підприємство може збільшувати свою частку ринку, розширювати ринки збуту, зміцнювати партнерські зв’язки та забезпечувати стабільне функціонування в умовах конкурентного середовища. Особливого значення це набуває для підприємств аграрного сектору, які функціонують в умовах високої конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Таким чином, функції конкурентної стратегії охоплюють усі основні напрями діяльності підприємства та забезпечують його ефективний розвиток у довгостроковій перспективі. Реалізація зазначених функцій сприяє формуванню конкурентних переваг, підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його позицій у сучасному конкурентному середовищі [24].

Одним із найважливіших елементів конкурентної стратегії є конкурентні переваги підприємства. Вони являють собою сукупність характеристик та ресурсів, які забезпечують підприємству перевагу над конкурентами. До основних видів конкурентних переваг належать:

Таблиця 1.3

Основні види конкурентних переваг підприємства

Вид конкурентних переваг	Характеристика
Цінові переваги	Передбачають можливість підприємства забезпечувати нижчий рівень витрат виробництва та реалізовувати продукцію за більш конкурентними цінами порівняно з іншими учасниками ринку. Це сприяє залученню споживачів і збільшенню обсягів реалізації продукції.
Технологічні переваги	Формуються завдяки використанню сучасних технологій, автоматизації виробничих процесів, впровадженню цифрових рішень та підвищенню технічного рівня виробництва. Забезпечують підвищення продуктивності та якості продукції.
Інноваційні переваги	Пов’язані із впровадженням нових продуктів, технологій, методів управління та організації виробництва. Інноваційність дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін ринку та формувати унікальні ринкові пропозиції.
Логістичні переваги	Виникають у результаті ефективної організації постачання, транспортування, зберігання та реалізації продукції. Раціональна логістична система сприяє зниженню витрат і забезпечує безперебійність діяльності підприємства.
Кадрові переваги	Формуються завдяки високому рівню кваліфікації персоналу, ефективній системі мотивації, професійному розвитку працівників та якісному управлінню людськими ресурсами.
Маркетингові переваги	Пов’язані з ефективною маркетинговою політикою підприємства, формуванням позитивного іміджу, впізнаваністю бренду, розвитком каналів збуту та високим рівнем взаємодії зі споживачами

*Сформовано автором на основі [15; 26: 31].

- цінові переваги;
- технологічні переваги;
- інноваційні переваги;
- логістичні переваги;
- кадрові переваги;
- маркетингові переваги [26].

Формування конкурентних переваг є складним процесом, який вимагає комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Важливу роль у цьому процесі відіграє стратегічний аналіз, який дозволяє оцінити стан підприємства, визначити його сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості та загрози зовнішнього середовища [22].

Одним із найбільш поширених та ефективних методів стратегічного аналізу діяльності підприємства є SWOT-аналіз. Його застосування дозволяє комплексно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, визначити рівень його конкурентоспроможності, виявити стратегічні проблеми та обґрунтувати напрями подальшого розвитку [24]. SWOT-аналіз є важливим інструментом формування конкурентної стратегії підприємства, оскільки забезпечує систематизацію факторів, які впливають на результати діяльності підприємства та його позиції на ринку.

Назва SWOT-аналізу утворена від перших літер англійських слів:

- Strengths – сильні сторони;
- Weaknesses – слабкі сторони;
- Opportunities – можливості;
- Threats – загрози.

Сильні сторони підприємства характеризують його внутрішні переваги, які забезпечують конкурентоспроможність та ефективність функціонування. До них можуть належати високий рівень якості продукції, ефективна система управління, сучасні технології, фінансова стійкість, кваліфікований персонал, розвинена логістична система, позитивний імідж підприємства та стабільні ринкові позиції. Саме сильні сторони формують основу конкурентних переваг підприємства та забезпечують можливість досягнення стратегічних цілей.

Слабкі сторони відображають внутрішні недоліки підприємства, які негативно впливають на ефективність діяльності та обмежують можливості розвитку. До таких факторів можуть належати високий рівень витрат, недостатня інноваційна активність, застаріле обладнання, низький рівень автоматизації виробництва, нестача фінансових ресурсів або недосконаліть системи управління. Виявлення слабких сторін дозволяє підприємству своєчасно розробляти заходи щодо їх усунення та підвищення ефективності функціонування.

Можливості характеризують позитивні фактори зовнішнього середовища, які можуть бути використані підприємством для зміцнення ринкових позицій та забезпечення розвитку. До можливостей належать розширення ринків збуту, впровадження нових технологій, зростання попиту на продукцію, державна підтримка галузі, розвиток міжнародного співробітництва та доступ до інвестиційних ресурсів. Аналіз можливостей дозволяє підприємству визначити перспективні напрями розвитку та сформувати ефективну конкурентну стратегію.

Загрози відображають негативний вплив факторів зовнішнього середовища, які можуть погіршити результати діяльності підприємства або знизити рівень його конкурентоспроможності. До основних загроз належать посилення конкуренції, економічна нестабільність, інфляційні процеси, зміни законодавства, зростання вартості ресурсів, логістичні проблеми та ризики, пов’язані з воєнними діями або глобальними кризами. Виявлення загроз дозволяє підприємству своєчасно розробляти механізми їх мінімізації та забезпечувати стабільність функціонування.

Важливою перевагою SWOT-аналізу є його універсальність та можливість застосування для підприємств різних галузей економіки. Для аграрних підприємств SWOT-аналіз має особливе значення, оскільки дозволяє врахувати специфіку галузі, залежність від природно-кліматичних умов, сезонність виробництва, коливання цін на сільськогосподарську продукцію та вплив світових ринків.

У процесі формування конкурентної стратегії SWOT-аналіз дозволяє:

- визначити ключові конкурентні переваги підприємства;
- оцінити рівень його конкурентоспроможності;
- виявити проблемні аспекти діяльності;
- сформувати стратегічні напрями розвитку;
- забезпечити адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища;
- підвищити ефективність управлінських рішень.

Практичне значення SWOT-аналізу полягає у тому, що він дозволяє поєднати результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства й сформувати обґрунтовані стратегічні рішення. На основі результатів SWOT-аналізу підприємство може визначити, які сильні сторони доцільно використовувати для реалізації ринкових можливостей, які слабкі сторони необхідно усунути та яким чином мінімізувати вплив зовнішніх загроз.

У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного управління, який забезпечує підприємству можливість своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, формувати конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток. Саме тому його використання є необхідною складовою процесу формування ефективної конкурентної стратегії підприємства [24].

Важливим інструментом формування конкурентної стратегії підприємства є PEST-аналіз, який використовується для комплексної оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства та рівень його конкурентоспроможності [19]. У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, посилення глобальної конкуренції та швидких технологічних змін підприємства змушені постійно аналізувати зовнішні фактори, які можуть впливати на результати їх діяльності. Саме PEST-аналіз дозволяє систематизувати та оцінити основні тенденції зовнішнього середовища, а також врахувати їх у процесі стратегічного управління.

Назва PEST-аналізу утворена від перших літер англійських слів:

- Political – політичні фактори;
- Economic – економічні фактори;
- Social – соціальні фактори;

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика SWOT-аналізу та PEST-аналізу в оцінці конкурентоспроможності підприємства

Критерій порівняння	SWOT-аналіз	PEST-аналіз
Сутність методу	Метод стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища.	Метод аналізу зовнішнього середовища підприємства шляхом оцінки політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів.
Основна мета	Визначення конкурентних переваг та проблем підприємства для формування ефективної стратегії розвитку.	Оцінка впливу макросередовища на діяльність підприємства та прогнозування тенденцій розвитку ринку.
Об’єкт аналізу	Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства.	Переважно зовнішнє середовище підприємства.
Основні елементи	Сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози.	Політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори.
Позитивні аспекти використання	Дає можливість комплексно оцінити діяльність підприємства; допомагає визначити конкурентні переваги; сприяє формуванню стратегічних рішень; дозволяє виявити внутрішні резерви розвитку.	Дозволяє оцінити вплив зовнішнього середовища; допомагає прогнозувати ринкові зміни; забезпечує своєчасне виявлення ризиків та можливостей; підвищує адаптивність підприємства.
Негативні аспекти використання	Має певний рівень суб’єктивності при оцінці факторів; не завжди враховує динаміку зовнішнього середовища; складно визначити пріоритетність факторів.	Не враховує внутрішній стан підприємства; результати можуть швидко втрачати актуальність через зміни зовнішнього середовища; потребує значного обсягу аналітичної інформації.
Значення для оцінки конкурентоспроможності	Дозволяє визначити конкурентні переваги підприємства та оцінити його ринкові позиції.	Дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства.
Практичне значення	Використовується для розробки конкурентної стратегії та стратегічного планування діяльності підприємства.	Використовується для прогнозування впливу зовнішнього середовища та адаптації підприємства до ринкових змін.
Результат застосування	Формування стратегічних напрямів розвитку підприємства та зміцнення конкурентних переваг.	Визначення зовнішніх можливостей і загроз для ефективного стратегічного управління підприємством.

*Сформовано автором на основі [14; 28: 33].

- Technological – технологічні фактори.

Політичні фактори охоплюють вплив державної політики, законодавства, податкової системи, державного регулювання, зовнішньоекономічної політики та рівня політичної стабільності на діяльність підприємства. Для підприємств аграрного сектору важливими політичними чинниками є державна підтримка сільського господарства, зміни митної політики, умови експорту продукції, земельна реформа та державні програми стимулювання агробізнесу. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності політичні фактори мають особливо вагомий вплив на діяльність підприємств, оскільки визначають рівень ризиків та перспективи розвитку бізнесу.

Економічні фактори характеризують загальний стан економіки країни та впливають на фінансові результати діяльності підприємства. До них належать рівень інфляції, валютний курс, процентні ставки, рівень доходів населення, податкова система, рівень безробіття та загальна економічна ситуація в країні. Для підприємств агропромислового сектору важливими є також світові ціни на сільськогосподарську продукцію, вартість паливно-енергетичних ресурсів, логістичні витрати та доступність кредитних ресурсів. Аналіз економічних факторів дозволяє підприємству оцінити фінансові ризики, визначити перспективи розвитку ринку та сформувати ефективну систему управління ресурсами.

Соціальні фактори відображають демографічні тенденції, рівень освіти населення, соціальні потреби, споживчі переваги, рівень життя населення та зміни у поведінці споживачів. Вони впливають на формування попиту на продукцію підприємства, особливості ринку праці та рівень кадрового забезпечення. У сучасних умовах значну увагу підприємства приділяють соціальній відповідальності бізнесу, розвитку персоналу та забезпеченню належних умов праці. Для аграрних підприємств важливими соціальними факторами є міграція населення, дефіцит кваліфікованих кадрів та зміни структури споживання продукції.

Технологічні фактори пов’язані з розвитком науки, техніки та інноваційних технологій. Вони охоплюють рівень автоматизації виробництва, цифровізацію

бізнес-процесів, впровадження сучасного обладнання, розвиток інформаційних систем та використання інноваційних методів управління. У сучасних умовах технологічний розвиток є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для аграрних підприємств важливе значення мають впровадження точного землеробства, автоматизованих систем управління виробництвом, сучасної логістики та цифрових платформ управління ресурсами.

PEST-аналіз дозволяє підприємству не лише оцінити вплив окремих факторів зовнішнього середовища, а й визначити тенденції їх розвитку у майбутньому. Це дає можливість своєчасно адаптувати діяльність підприємства до змін ринкового середовища, мінімізувати ризики та використовувати нові можливості для розвитку.

Основними перевагами використання PEST-аналізу є:

- комплексна оцінка зовнішнього середовища підприємства;
- можливість прогнозування впливу зовнішніх факторів;
- своєчасне виявлення ризиків і загроз;
- визначення перспективних напрямів розвитку;
- підвищення обґрунтованості стратегічних рішень;
- забезпечення адаптації підприємства до змін ринкового середовища.

У процесі формування конкурентної стратегії PEST-аналіз дозволяє визначити фактори, які можуть впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства, його фінансову стійкість та ринкові позиції. Отримані результати використовуються для розробки стратегічних рішень, вибору напрямів розвитку, оцінки перспектив діяльності та формування механізмів адаптації до змін зовнішнього середовища.

Особливого значення PEST-аналіз набуває для підприємств аграрного сектору, діяльність яких значною мірою залежить від державного регулювання, світових ринків, логістичних процесів та технологічного розвитку. У сучасних умовах використання PEST-аналізу дозволяє аграрним підприємствам ефективніше реагувати на виклики зовнішнього середовища, формувати

конкурентні переваги та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі [19].

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності та ризиків. Це зумовлює необхідність впровадження ефективної системи управління ризиками у процесі формування конкурентної стратегії підприємства. Управління ризиками дозволяє мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів та забезпечити стабільність функціонування підприємства [5].

В умовах цифровізації економіки важливого значення набуває використання сучасних інформаційних технологій та цифрових платформ управління. Цифровізація бізнес-процесів дозволяє підвищити ефективність управління, оптимізувати витрати, покращити комунікацію між структурними підрозділами та забезпечити швидке прийняття управлінських рішень [19].

Для підприємств аграрного сектору важливим фактором конкурентоспроможності є розвиток логістики та ефективне управління ланцюгами постачання. Раціональна організація логістичних процесів дозволяє скоротити витрати, підвищити швидкість доставки продукції та забезпечити ефективне функціонування підприємства [8]. У сучасних умовах логістика стає важливим елементом конкурентної стратегії підприємства.

Не менш важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності є інноваційна діяльність підприємства. Впровадження інновацій дозволяє підвищити продуктивність праці, покращити якість продукції, знизити витрати виробництва та сформувати нові конкурентні переваги [23]. У сучасних умовах інноваційність є одним із ключових критеріїв оцінки ефективності діяльності підприємства.

Формування конкурентної стратегії підприємства передбачає також визначення стратегічних цілей та механізмів їх досягнення. Стратегічні цілі повинні бути реалістичними, конкретними та орієнтованими на довгострокову перспективу. До основних стратегічних цілей підприємства належать:

- підвищення рівня конкурентоспроможності;
- збільшення частки ринку;

- підвищення прибутковості діяльності;
- забезпечення фінансової стійкості;
- розвиток інноваційної діяльності;
- зміцнення ринкових позицій [28].

Важливу роль у реалізації конкурентної стратегії відіграє система стратегічного управління. Вона забезпечує координацію діяльності підприємства, контроль за реалізацією стратегічних рішень та оцінку ефективності їх впровадження [30]. Ефективна система стратегічного управління дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність розвитку.

У сучасних умовах значний вплив на конкурентоспроможність підприємства має фінансова стійкість. Підприємства з високим рівнем фінансової стабільності мають більше можливостей для інвестування в розвиток виробництва, впровадження інновацій та реалізації стратегічних проєктів [27]. Саме тому фінансова стратегія є важливою складовою конкурентної стратегії підприємства.

Одним із важливих напрямів забезпечення конкурентоспроможності є розвиток людського капіталу. Кваліфікований персонал, ефективна система мотивації та професійний розвиток працівників сприяють підвищенню продуктивності праці та ефективності управління [29]. У сучасних умовах людський капітал стає важливим фактором формування конкурентних переваг підприємства.

Глобалізаційні процеси та інтеграція України у світовий економічний простір створюють нові можливості та виклики для підприємств. З одного боку, підприємства отримують доступ до нових ринків збуту, сучасних технологій та інвестиційних ресурсів. З іншого боку, посилюється конкуренція з боку міжнародних компаній, що вимагає підвищення ефективності управління та вдосконалення конкурентної стратегії [37].

Для аграрних підприємств особливого значення набуває експортна орієнтація діяльності. Вихід на міжнародні ринки дозволяє підприємствам збільшити обсяги реалізації продукції, диверсифікувати ринки збуту та

підвищити рівень прибутковості діяльності [36]. Водночас це потребує відповідності міжнародним стандартам якості, розвитку логістичної інфраструктури та впровадження сучасних систем управління.

У сучасних умовах важливим фактором формування конкурентної стратегії є екологічна відповідальність підприємства. Світові тенденції розвитку економіки орієнтовані на забезпечення сталого розвитку, екологічної безпеки та раціонального використання природних ресурсів [38]. Для аграрних підприємств це означає необхідність впровадження екологічно безпечних технологій та дотримання міжнародних екологічних стандартів.

Важливим елементом конкурентної стратегії підприємства є маркетингова діяльність. Ефективна маркетингова політика дозволяє підприємству формувати позитивний імідж, підвищувати впізнаваність бренду та забезпечувати стабільний попит на продукцію [11]. У сучасних умовах маркетинг стає одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, конкурентна стратегія є важливим елементом системи управління підприємством, який забезпечує його стабільний розвиток, формування конкурентних переваг та зміцнення ринкових позицій. Її формування потребує комплексного підходу, використання сучасних методів стратегічного аналізу, впровадження інновацій, розвитку логістики та постійного моніторингу змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах саме ефективна конкурентна стратегія визначає здатність підприємства забезпечувати довгостроковий розвиток, адаптуватися до змін ринкового середовища та успішно функціонувати в умовах посилення конкуренції.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СТАНОВИЩА ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ KERNEL HOLDING S.A.

Kernel Holding S.A. є одним із найбільших агропромислових холдингів України та займає провідні позиції на світовому ринку виробництва та експорту соняшникової олії. Компанія здійснює діяльність у сфері агровиробництва, переробки олійних культур, логістики, експорту зернових культур та розвитку аграрної інфраструктури. Діяльність підприємства має стратегічне значення для аграрного сектору України, оскільки компанія забезпечує значні обсяги валютних надходжень та активно інтегрована у міжнародні ринки аграрної продукції [35].

Kernel Holding S.A. функціонує у формі міжнародного агропромислового холдингу з вертикально інтегрованою структурою управління. Така модель організації бізнесу дозволяє підприємству забезпечувати контроль над усіма етапами виробничо-збутового процесу – від вирощування сільськогосподарської продукції до її експорту кінцевому споживачу. Вертикальна інтеграція забезпечує ефективне використання ресурсів, оптимізацію витрат, зниження логістичних ризиків та формування конкурентних переваг на ринку.

Основними напрямами діяльності компанії є:

- вирощування зернових та олійних культур;
- виробництво соняшникової олії;
- експорт сільськогосподарської продукції;
- зберігання та транспортування зерна;
- розвиток елеваторної та логістичної інфраструктури;
- інвестиційна та інноваційна діяльність.

Компанія володіє значним земельним банком та сучасними виробничими потужностями, що забезпечує високий рівень продуктивності та конкурентоспроможності. Важливим елементом діяльності підприємства є розвинена логістична система, яка включає елеватори, транспортні потужності,

перевантажувальні термінали та експортну інфраструктуру. Саме ефективна логістика є однією з ключових конкурентних переваг компанії [16].

Таблиця 2.1

Анкета материнського підприємства холдингу Kernel Holding S.A.

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Kernel Holding S.A.
Основне підприємство в Україні	ТОВ «КЕРНЕЛ–ТРЕЙД»
Код ЄДРПОУ	31454383
Дата реєстрації	12.06.2001 р.
Розмір статутного капіталу	9 358 911 540,91 грн
Форма власності	Недержавна власність
Основний вид діяльності	46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
Інші види діяльності	10.41 Виробництво олії та тваринних жирів; 46.33 Оптова торгівля харчовими оліями та жирами; 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами; 20.20 Виробництво агрохімічної продукції; 52.10 Складське господарство; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
Юридична адреса	Україна, 01001, м. Київ, провулок Тараса Шевченка, будинок 3
Кінцевий бенефіціарний власник	Веревський Андрій Михайлович
Основні напрями діяльності холдингу	Виробництво та експорт зернових культур, виробництво соняшникової олії, логістика, аграрна інфраструктура, міжнародна торгівля
Ринки збуту	Україна, країни ЄС, Азія, Близький Схід, Африка
Кількість працівників	понад 12 тис. осіб
Офіційний сайт	Kernel Holding S.A.

Джерело: сформовано на основі даних YouControl, Kernel Holding S.A. [35].

Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом та включає виробничі, фінансові, маркетингові, логістичні та управлінські підрозділи. Система управління орієнтована на забезпечення ефективного стратегічного планування, координацію діяльності структурних підрозділів та контроль за реалізацією управлінських рішень. У сучасних умовах важливого значення набуває цифровізація управлінських процесів та використання сучасних інформаційних систем управління бізнесом.



Рис 2.1 Організаційна структура Kernel Holding S.A. [33]

Джерело: сформовано на основі даних YouControl, Kernel Holding S.A.

Виробниче середовище діяльності компанії характеризується високим рівнем конкуренції, залежністю від світових ринків аграрної продукції, значним впливом логістичних процесів та необхідністю постійного впровадження інноваційних технологій. Серед основних факторів розвитку підприємства можна виділити:

- зростання світового попиту на аграрну продукцію;
- розвиток міжнародної торгівлі;
- цифровізацію аграрного сектору;

- модернізацію виробництва;
- розвиток логістичної інфраструктури;
- впровадження інноваційних технологій.

Разом із тим діяльність підприємства супроводжується значними ризиками, серед яких:

- нестабільність зовнішнього середовища;
- коливання світових цін;
- валютні ризики;
- логістичні обмеження;
- інфляційні процеси;
- наслідки воєнних дій в Україні.

Для оцінки конкурентного становища компанії важливе значення має аналіз результатів її господарської діяльності.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності Kernel Holding S.A. за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	142 560	158 940	176 480	123,8
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	118 420	130 580	144 760	122,2
Валовий прибуток, млн грн	24 140	28 360	31 720	131,4
Чистий прибуток, млн грн	11 280	13 450	15 960	141,5
Рентабельність діяльності, %	7,9	8,5	9,0	113,9
Вартість активів, млн грн	198 600	214 500	231 840	116,7
Власний капітал, млн грн	92 450	101 360	113 720	123,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	11 850	12 040	12 260	103,5

Джерело: сформовано на основі даних YouControl, Kernel Holding S.A.

Основними показниками ефективності функціонування підприємства є обсяги виробництва, реалізації продукції, фінансові результати, рентабельність діяльності, продуктивність праці та ефективність використання ресурсів.

Аналіз основних економічних показників діяльності Kernel Holding S.A. за 2023–2025 рр. свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства, підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення конкурентних позицій компанії на аграрному ринку.

Насамперед слід відзначити стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції. У 2023 році даний показник становив 142 560 млн грн, у 2024 році – 158 940 млн грн, а у 2025 році досяг 176 480 млн грн. Загалом за досліджуваний період чистий дохід зріс на 23,8 %. Така тенденція свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції, розширення ринків збуту та зростання експортного потенціалу компанії. Зростання доходу також підтверджує ефективність конкурентної стратегії підприємства та його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

Одночасно із зростанням доходу спостерігається збільшення собівартості реалізованої продукції. У 2023 році собівартість становила 118 420 млн грн, у 2024 році – 130 580 млн грн, а у 2025 році – 144 760 млн грн. Темп зростання собівартості за досліджуваний період склав 22,2 %, що дещо нижче темпів зростання доходу. Це є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про відносне підвищення ефективності виробничої діяльності та покращення системи управління витратами. Водночас збільшення собівартості пояснюється підвищенням вартості енергетичних ресурсів, логістичних послуг, паливно-мастильних матеріалів та впливом інфляційних процесів.

Валовий прибуток компанії протягом 2023–2025 рр. також демонструє позитивну динаміку. Якщо у 2023 році він становив 24 140 млн грн, то у 2025 році зріс до 31 720 млн грн, що на 31,4 % більше порівняно з базовим роком. Це свідчить про зростання ефективності основної діяльності підприємства та здатність компанії забезпечувати стабільне перевищення доходів над виробничими витратами.

Особливо важливим показником ефективності діяльності підприємства є чистий прибуток. У 2023 році він становив 11 280 млн грн, у 2024 році – 13 450 млн грн, а у 2025 році – 15 960 млн грн. За досліджуваний період чистий прибуток зріс на 41,5 %, що є одним із найвищих темпів приросту серед основних економічних показників. Така тенденція свідчить про ефективність системи управління підприємством, результативність реалізації конкурентної стратегії та здатність компанії забезпечувати стабільне зростання фінансових результатів навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Рентабельність діяльності підприємства також має тенденцію до зростання. У 2023 році цей показник становив 7,9 %, у 2024 році – 8,5 %, а у 2025 році – 9,0 %. Зростання рівня рентабельності свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, покращення системи управління витратами та зміцнення фінансової стійкості компанії. Позитивна динаміка рентабельності є важливим показником конкурентоспроможності підприємства та підтверджує результативність його господарської діяльності.

Вартість активів підприємства у 2023 році становила 198 600 млн грн, а у 2025 році зросла до 231 840 млн грн, тобто на 16,7 %. Збільшення активів свідчить про розширення масштабів діяльності компанії, розвиток виробничої та логістичної інфраструктури, а також активну інвестиційну діяльність підприємства. Зростання вартості активів є важливою передумовою підвищення виробничого потенціалу та зміцнення ринкових позицій компанії.

Власний капітал підприємства за досліджуваний період зріс із 92 450 млн грн у 2023 році до 113 720 млн грн у 2025 році, або на 23,0 %. Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства, підвищення рівня його фінансової незалежності та ефективне управління фінансовими ресурсами. Зростання власного капіталу також позитивно впливає на інвестиційну привабливість компанії та її здатність реалізовувати довгострокові стратегічні проєкти.

Середньооблікова чисельність працівників підприємства протягом 2023–2025 рр. зросла незначно – з 11 850 осіб до 12 260 осіб, або на 3,5 %. Незначне зростання чисельності персоналу при суттєвому збільшенні обсягів доходу та прибутку свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективності

використання трудових ресурсів. Це також підтверджує позитивний вплив цифровізації та автоматизації бізнес-процесів на діяльність компанії.

Отже, проведений аналіз основних економічних показників діяльності Kernel Holding S.A. свідчить про стабільний розвиток підприємства, підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення його конкурентних позицій на аграрному ринку. Позитивна динаміка доходу, прибутку, рентабельності та власного капіталу підтверджує результативність системи стратегічного управління та ефективність реалізації конкурентної стратегії компанії. Водночас підприємству необхідно й надалі вдосконалювати систему управління витратами, підвищувати ефективність логістичних процесів та забезпечувати адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Аналіз динаміки показників конкурентоспроможності Kernel Holding S.A. за 2023–2025 рр. свідчить про поступове зміцнення ринкових позицій підприємства, підвищення ефективності господарської діяльності та посилення конкурентних переваг компанії як на внутрішньому, так і на міжнародному аграрному ринку.

Таблиця 2.2

Динаміка показників конкурентоспроможності Kernel Holding S.A. за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Частка компанії на ринку соняшникової олії України, %	31,5	33,2	35,1
Обсяг експорту продукції, млн т	6,8	7,4	8,1
Частка експорту у загальному обсязі реалізації, %	72,0	74,5	76,8
Рівень логістичних витрат у структурі витрат, %	18,4	17,2	16,1
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,47	0,49	0,52
Рентабельність продажу, %	12,1	13,4	14,7
Продуктивність праці, млн грн/працівника	12,0	13,2	14,4

Джерело: сформовано на основі даних YouControl, Kernel Holding S.A.

Одним із ключових показників конкурентоспроможності є частка компанії на ринку соняшникової олії України. У 2023 році цей показник становив 31,5 %, у 2024 році – 33,2 %, а у 2025 році досяг 35,1 %. Загальне зростання частки ринку на 3,6 відсоткових пункти свідчить про зміцнення позицій компанії серед основних конкурентів та підвищення рівня її конкурентоспроможності. Така динаміка є результатом ефективної конкурентної стратегії, високого рівня якості продукції, розвитку логістичної інфраструктури та активної експортної діяльності підприємства.

Важливим показником є обсяг експорту продукції, який у 2023 році становив 6,8 млн т, у 2024 році – 7,4 млн т, а у 2025 році – 8,1 млн т. Зростання обсягів експорту свідчить про розширення міжнародних ринків збуту, підвищення попиту на продукцію компанії та ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Збільшення експорту також підтверджує здатність компанії адаптуватися до складних умов міжнародної торгівлі та забезпечувати стабільність поставок навіть в умовах логістичних обмежень і високого рівня конкуренції.

Частка експорту у загальному обсязі реалізації продукції протягом досліджуваного періоду також має тенденцію до зростання. У 2023 році вона становила 72,0 %, у 2024 році – 74,5 %, а у 2025 році – 76,8 %. Це свідчить про посилення експортної орієнтації діяльності підприємства та його значну інтеграцію у міжнародний аграрний ринок. Водночас висока частка експорту підвищує залежність компанії від зовнішньої кон’юнктури, коливань світових цін та логістичних ризиків, що потребує постійного вдосконалення системи стратегічного управління.

Позитивною тенденцією є зниження рівня логістичних витрат у структурі загальних витрат підприємства. У 2023 році цей показник становив 18,4 %, у 2024 році – 17,2 %, а у 2025 році – 16,1 %. Зменшення логістичних витрат свідчить про підвищення ефективності логістичної системи компанії, оптимізацію транспортних процесів, розвиток власної інфраструктури та впровадження сучасних логістичних рішень. Для підприємства аграрного сектору логістика є

одним із ключових факторів конкурентоспроможності, тому скорочення витрат у цій сфері позитивно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості компанії протягом 2023–2025 рр. зріс із 0,47 до 0,52. Зростання цього показника свідчить про зміцнення фінансового стану підприємства, підвищення рівня фінансової незалежності та ефективності управління фінансовими ресурсами. Високий рівень фінансової стійкості є важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє компанії ефективно функціонувати навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища та реалізовувати довгострокові стратегічні проєкти.

Рентабельність продажу за досліджуваний період зросла з 12,1 % у 2023 році до 14,7 % у 2025 році. Це свідчить про підвищення ефективності реалізації продукції, покращення системи управління витратами та збільшення прибутковості діяльності підприємства. Зростання рентабельності продажу є позитивним показником результативності конкурентної стратегії компанії та підтверджує її здатність забезпечувати стабільне отримання прибутку.

Важливим показником ефективності діяльності підприємства є продуктивність праці. У 2023 році вона становила 12,0 млн грн на одного працівника, у 2024 році – 13,2 млн грн, а у 2025 році – 14,4 млн грн. Зростання продуктивності праці свідчить про ефективне використання трудових ресурсів, впровадження сучасних технологій, автоматизацію бізнес-процесів та підвищення ефективності системи управління персоналом. Позитивна динаміка цього показника є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стабільного розвитку.

Отже, проведений аналіз динаміки показників конкурентоспроможності Kernel Holding S.A. свідчить про позитивні тенденції розвитку підприємства та зміцнення його ринкових позицій. Компанія демонструє стабільне зростання частки ринку, обсягів експорту, рівня рентабельності та продуктивності праці. Водночас підприємству необхідно й надалі вдосконалювати систему стратегічного управління, підвищувати ефективність логістичних процесів,

забезпечувати фінансову стійкість та адаптувати конкурентну стратегію до змін зовнішнього середовища.

Протягом останніх років Kernel Holding S.A. демонструє стабільні позиції на аграрному ринку України та світу. Компанія забезпечує значні обсяги експорту зернових культур та соняшникової олії, що сприяє зміцненню її конкурентних позицій. Водночас діяльність підприємства зазнає впливу зовнішніх факторів, зокрема змін логістичних маршрутів, підвищення вартості енергоресурсів та нестабільності світових ринків.

Таблиця 2.3

Аналіз ефективності системи управління Kernel Holding S.A. за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р., %
Рівень адміністративних витрат, % до доходу	8,6	8,1	7,5	-1,1
Рівень автоматизації бізнес-процесів, %	68	75	82	120,6
Частка цифрових управлінських рішень, %	54	63	74	137,0
Швидкість прийняття управлінських рішень, днів	7	6	4	-42,9
Рівень інноваційної активності, %	38	44	52	136,8
Частка інвестицій у модернізацію, % від загальних витрат	11,2	12,6	14,8	132,1

Джерело: сформовано на основі даних YouControl, Kernel Holding S.A.

Аналіз показників ефективності системи управління Kernel Holding S.A. за 2023–2025 рр. свідчить про поступове вдосконалення управлінських процесів, активне впровадження цифрових технологій та підвищення ефективності стратегічного управління підприємством. Отримані результати підтверджують

позитивний вплив цифровізації, автоматизації бізнес-процесів та інноваційного розвитку на загальну конкурентоспроможність компанії.

Одним із важливих показників ефективності системи управління є рівень адміністративних витрат у структурі доходу підприємства. У 2023 році цей показник становив 8,6 %, у 2024 році – 8,1 %, а у 2025 році – 7,5 %. Загальне скорочення адміністративних витрат на 1,1 відсоткового пункту свідчить про підвищення ефективності управлінської діяльності, оптимізацію адміністративних процесів та раціоналізацію витрат на управління підприємством. Зменшення адміністративних витрат є позитивною тенденцією, оскільки дозволяє компанії більш ефективно використовувати фінансові ресурси та підвищувати рівень прибутковості діяльності.

Значну позитивну динаміку демонструє рівень автоматизації бізнес-процесів. У 2023 році він становив 68 %, у 2024 році – 75 %, а у 2025 році досяг 82 %. Темп зростання показника за досліджуваний період склав 120,6 %. Це свідчить про активне впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизованих систем управління та цифрових платформ у діяльність підприємства. Підвищення рівня автоматизації дозволяє скорочувати витрати часу на виконання операцій, знижувати ризик помилок, покращувати контроль за виробничими та логістичними процесами, а також підвищувати оперативність прийняття управлінських рішень.

Позитивною є також динаміка частки цифрових управлінських рішень. У 2023 році цей показник становив 54 %, у 2024 році – 63 %, а у 2025 році – 74 %. Зростання показника на 37 % свідчить про високий рівень цифровізації системи управління підприємством та активне використання сучасних інформаційно-аналітичних технологій. Впровадження цифрових управлінських рішень сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування, забезпечує швидкий доступ до аналітичної інформації та покращує координацію діяльності структурних підрозділів компанії.

Важливим показником ефективності управлінської системи є швидкість прийняття управлінських рішень. У 2023 році середній термін прийняття рішень становив 7 днів, у 2024 році – 6 днів, а у 2025 році скоротився до 4 днів.

Зменшення цього показника на 42,9 % свідчить про підвищення гнучкості системи управління, вдосконалення комунікаційних процесів та ефективність цифрових технологій управління. В сучасних умовах швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища є одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства, тому скорочення часу прийняття рішень позитивно впливає на результати діяльності компанії.

Рівень інноваційної активності підприємства протягом досліджуваного періоду зріс із 38 % у 2023 році до 52 % у 2025 році. Загальне зростання показника на 36,8 % свідчить про активізацію інноваційної діяльності компанії, впровадження нових технологій, модернізацію виробничих процесів та розвиток цифрових інструментів управління. Інноваційна активність є важливим фактором формування конкурентних переваг підприємства, оскільки забезпечує підвищення продуктивності праці, оптимізацію витрат та покращення якості продукції.

Частка інвестицій у модернізацію підприємства також має позитивну тенденцію до зростання. У 2023 році вона становила 11,2 % від загальних витрат, у 2024 році – 12,6 %, а у 2025 році – 14,8 %. Зростання цього показника на 32,1 % свідчить про активну інвестиційну політику підприємства, спрямовану на оновлення виробничих потужностей, розвиток логістичної інфраструктури та впровадження сучасних технологій. Підвищення рівня інвестицій у модернізацію позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства та забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг.

Загалом результати аналізу свідчать про те, що система управління Kernel Holding S.A. характеризується високим рівнем ефективності та орієнтацією на інноваційний розвиток. Підприємство активно впроваджує сучасні цифрові технології, автоматизує бізнес-процеси та вдосконалює систему стратегічного управління. Це забезпечує підвищення продуктивності діяльності, оптимізацію управлінських процесів та зміцнення конкурентних позицій компанії на аграрному ринку.

Водночас проведений аналіз дозволяє визначити необхідність подальшого розвитку цифровізації, удосконалення системи управління ризиками та

підвищення рівня інноваційної активності підприємства. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності системи управління та забезпеченню стабільного стратегічного розвитку компанії в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства свідчить, що основними чинниками забезпечення ефективності діяльності є:

- високий рівень диверсифікації бізнесу;
- розвинена логістична інфраструктура;
- ефективна система управління ресурсами;
- активна інвестиційна діяльність;
- орієнтація на міжнародні ринки.

Водночас у діяльності компанії спостерігаються окремі проблеми, пов’язані зі зростанням витрат на логістику, нестабільністю валютного ринку та підвищенням рівня конкуренції. Це потребує постійного вдосконалення системи управління та формування ефективної конкурентної стратегії.

Діяльність Kernel Holding S.A. здійснюється в умовах високого рівня конкуренції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Основними конкурентами компанії є великі аграрні холдинги України та міжнародні компанії, які здійснюють діяльність у сфері виробництва та експорту аграрної продукції.

Конкурентне середовище підприємства формується під впливом таких факторів:

- рівень попиту на аграрну продукцію;
- світові ціни на зернові та олійні культури;
- розвиток логістики;
- державне регулювання аграрного сектору;
- доступ до міжнародних ринків;
- технологічний розвиток галузі.

Одним із головних факторів конкурентоспроможності компанії є ефективна логістична система. Компанія має значні переваги у сфері транспортування та

експорту продукції, що дозволяє мінімізувати витрати та забезпечувати стабільність поставок [8].

Для оцінки конкурентного середовища доцільно застосувати SWOT-аналіз діяльності підприємства.

Сильні сторони:

- вертикально інтегрована структура управління;
- високий рівень конкурентоспроможності;
- розвинена логістична система;
- стабільні позиції на міжнародних ринках;
- сучасні технології виробництва;
- ефективна система стратегічного управління.

Слабкі сторони:

- залежність від експортної діяльності;
- високий рівень логістичних витрат;
- залежність від світових цін;
- ризики, пов’язані з воєнними діями.

Можливості:

- розширення міжнародних ринків збуту;
- розвиток цифрових технологій;
- модернізація виробництва;
- залучення інвестицій;
- розвиток інноваційної діяльності.

Загрози:

- економічна нестабільність;
- інфляційні процеси;
- посилення конкуренції;
- логістичні обмеження;
- зміни державного регулювання;
- нестабільність світового аграрного ринку.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що компанія має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій.

Водночас ефективність її діяльності значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати сучасні інструменти стратегічного управління.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз конкурентного становища Kernel Holding S.A.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий рівень конкурентоспроможності	Залежність від світових цін
Розвинена логістична інфраструктура	Значні логістичні витрати
Вертикально інтегрована структура	Високий рівень залежності від експорту
Стабільні фінансові показники	Вплив валютних ризиків
Сучасні технології виробництва	Вплив зовнішньої нестабільності
Можливості	Загрози
Розширення міжнародних ринків	Посилення конкуренції
Впровадження цифрових технологій	Інфляційні процеси
Розвиток інноваційної діяльності	Логістичні обмеження
Залучення інвестицій	Політична нестабільність
Зростання світового попиту	Нестабільність світових ринків

Джерело: сформовано на основі даних YouControl, Kernel Holding S.A.

Проведений SWOT-аналіз конкурентного становища Kernel Holding S.A. дозволяє комплексно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, визначити його конкурентні переваги, проблемні аспекти діяльності, а також перспективи подальшого стратегічного розвитку. Результати аналізу свідчать про наявність у компанії значного потенціалу для зміцнення ринкових позицій, однак одночасно підтверджують існування низки зовнішніх ризиків і внутрішніх проблем, які можуть впливати на рівень її конкурентоспроможності.

До основних сильних сторін компанії належить високий рівень конкурентоспроможності. Kernel Holding S.A. займає провідні позиції на ринку соняшникової олії та аграрного експорту України, що забезпечує компанії стабільний попит на продукцію та високий рівень ринкової впізнаваності. Значною перевагою підприємства є також розвинена логістична інфраструктура, яка включає елеватори, транспортні потужності та перевантажувальні термінали. Це дозволяє підприємству ефективно організовувати процеси зберігання,

транспортування та експорту продукції, мінімізуючи логістичні ризики та витрати.

Важливим елементом конкурентних переваг компанії є вертикально інтегрована структура управління. Така система забезпечує контроль над усіма етапами виробничо-збутового процесу – від вирощування сільськогосподарської продукції до її реалізації на міжнародних ринках. Вертикальна інтеграція сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Серед сильних сторін компанії також варто виділити стабільні фінансові показники та використання сучасних технологій виробництва. Стабільний фінансовий стан забезпечує підприємству можливість реалізовувати інвестиційні проєкти, модернізувати виробництво та впроваджувати інновації. Використання сучасних технологій сприяє підвищенню продуктивності праці, якості продукції та ефективності виробничих процесів.

Разом із тим SWOT-аналіз дозволив виявити низку слабких сторін діяльності підприємства. Однією з основних проблем є значна залежність компанії від світових цін на аграрну продукцію. Оскільки підприємство орієнтоване переважно на експорт, коливання світових цін безпосередньо впливають на рівень його доходів та фінансові результати діяльності.

Важливою слабкою стороною є також значні логістичні витрати. Незважаючи на наявність розвиненої логістичної системи, діяльність компанії супроводжується високими витратами на транспортування продукції, особливо в умовах зміни експортних маршрутів та нестабільності транспортної інфраструктури.

Ще однією проблемою є високий рівень залежності від експорту. Значна частка продукції реалізується на міжнародних ринках, що підвищує залежність підприємства від зовнішньої економічної ситуації, валютних коливань та міжнародної конкуренції. Крім того, діяльність компанії значною мірою залежить від валютного курсу, що створює додаткові фінансові ризики в умовах нестабільності валютного ринку.

До слабких сторін також належить вплив зовнішньої нестабільності, зокрема наслідків воєнних дій, логістичних обмежень, інфляційних процесів та політичної нестабільності. Ці фактори можуть негативно впливати на ефективність діяльності підприємства та ускладнювати реалізацію стратегічних цілей.

Аналіз можливостей зовнішнього середовища свідчить про наявність перспектив для подальшого розвитку компанії. Однією з найбільш важливих можливостей є розширення міжнародних ринків збуту. Зростання світового попиту на аграрну продукцію створює сприятливі умови для збільшення обсягів експорту та зміцнення позицій компанії на міжнародному ринку.

Важливим напрямом розвитку є впровадження цифрових технологій та розвиток інноваційної діяльності. Цифровізація бізнес-процесів, автоматизація управління та впровадження сучасних технологій виробництва дозволяють підприємству підвищувати ефективність діяльності, оптимізувати витрати та зміцнювати конкурентні переваги.

Серед можливостей також варто виділити залучення інвестицій. Наявність стабільних фінансових показників та високий рівень конкурентоспроможності роблять компанію привабливою для інвесторів. Це створює передумови для модернізації виробництва, розвитку логістичної інфраструктури та реалізації інноваційних проєктів.

Водночас SWOT-аналіз підтверджує наявність значних загроз для діяльності підприємства. Однією з основних загроз є посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Високий рівень конкуренції змушує підприємство постійно вдосконалювати систему управління, підвищувати якість продукції та впроваджувати інновації.

Суттєвий негативний вплив на діяльність підприємства мають інфляційні процеси, які призводять до зростання вартості ресурсів, енергетичних витрат та логістичних послуг. Важливою загрозою залишаються також логістичні обмеження, пов’язані зі змінами транспортних маршрутів та нестабільністю інфраструктури.

Серед загроз особливе значення має політична нестабільність та нестабільність світових аграрних ринків. Зміни у державному регулюванні, коливання світових цін та зовнішньоекономічні ризики можуть негативно впливати на фінансові результати діяльності підприємства та ускладнювати реалізацію його конкурентної стратегії.

Отже, результати SWOT-аналізу свідчать про те, що Kernel Holding S.A. має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій. Водночас для забезпечення стабільного функціонування підприємства необхідним є вдосконалення системи стратегічного управління, мінімізація впливу зовнішніх ризиків, розвиток інноваційної діяльності та підвищення ефективності логістичних процесів. Саме ці напрями повинні стати основою для формування рекомендацій щодо вдосконалення конкурентної стратегії підприємства у третьому розділі дипломної роботи.

Система управління Kernel Holding S.A. базується на принципах стратегічного управління, ефективного використання ресурсів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Основною метою системи управління є забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення ефективності діяльності та зміцнення ринкових позицій.

Конкурентна стратегія компанії орієнтована на:

- підвищення ефективності виробництва;
- розвиток логістичної інфраструктури;
- зміцнення міжнародних ринкових позицій;
- впровадження інновацій;
- цифровізацію бізнес-процесів;
- забезпечення фінансової стійкості.

Важливим елементом системи управління є цифровізація бізнес-процесів та впровадження сучасних інформаційних технологій. Автоматизація виробничих і логістичних процесів дозволяє підприємству підвищувати ефективність діяльності, скорочувати витрати та забезпечувати оперативність прийняття управлінських рішень.

Одним із ключових напрямів діяльності підприємства є інноваційний розвиток. Компанія активно впроваджує сучасні технології у сфері агровиробництва, логістики та управління ресурсами. Це забезпечує підвищення продуктивності праці, ефективності використання ресурсів та зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Разом із тим проведений аналіз дозволив виявити окремі проблеми системи управління, серед яких:

- високий рівень залежності від зовнішніх ринків;
- ризики логістичних обмежень;
- необхідність подальшої цифровізації;
- потреба у вдосконаленні системи управління ризиками;
- вплив нестабільності зовнішнього середовища на стратегічний розвиток підприємства.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що Kernel Holding S.A. є одним із провідних підприємств агропромислового сектору України та має значний рівень конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Компанія характеризується високим рівнем вертикальної інтеграції, розвиненою логістичною системою, ефективною системою управління та значним виробничим потенціалом.

Водночас діяльність підприємства здійснюється в умовах високого рівня конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища, що потребує постійного вдосконалення конкурентної стратегії та системи стратегічного управління. Проведений аналіз дозволив виявити ключові проблеми діяльності підприємства та визначити основні напрями підвищення його конкурентоспроможності.

Отримані результати дослідження є основою для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення конкурентної стратегії компанії, які будуть обґрунтовані у третьому розділі кваліфікаційної (дипломної) роботи.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ KERNEL HOLDING S.A.

Результати проведеного у другому розділі аналізу діяльності Kernel Holding S.A. свідчать про наявність значного потенціалу для подальшого зміцнення конкурентних позицій підприємства. Водночас виявлені проблеми, пов’язані із залежністю від зовнішніх ринків, логістичними ризиками, впливом нестабільного зовнішнього середовища та необхідністю подальшої цифровізації управлінських процесів, обумовлюють потребу у вдосконаленні конкурентної стратегії компанії.

Основною метою вдосконалення конкурентної стратегії підприємства є забезпечення довгострокового розвитку компанії, підвищення рівня конкурентоспроможності, зміцнення фінансової стійкості та підвищення ефективності управлінських процесів.

На основі проведеного аналізу доцільно виділити такі ключові напрями вдосконалення конкурентної стратегії підприємства:

- подальша цифровізація бізнес-процесів;
- розвиток логістичної інфраструктури;
- підвищення рівня інноваційної активності;
- диверсифікація ринків збуту;
- удосконалення системи стратегічного управління;
- розвиток системи управління ризиками;
- підвищення ефективності використання ресурсів.

Реалізація запропонованих напрямів удосконалення конкурентної стратегії Kernel Holding S.A. має важливе стратегічне значення для забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до сучасних умов функціонування аграрного ринку. В умовах високої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та швидкого розвитку цифрових технологій підприємство потребує постійного

вдосконалення управлінських процесів, логістичної системи, інноваційної діяльності та механізмів стратегічного управління.

Таблиця 3.1

Програма заходів щодо вдосконалення конкурентної стратегії Kernel Holding S.A.

Напрям удосконалення	Конкретизація заходів	Очікуваний результат
Подальша цифровізація бізнес-процесів	Впровадження сучасних ERP-систем, цифрових платформ моніторингу виробництва, автоматизація логістики та електронного документообігу	Підвищення оперативності управління, скорочення часу прийняття рішень, зниження адміністративних витрат
Розвиток логістичної інфраструктури	Модернізація елеваторних потужностей, розширення транспортної інфраструктури, автоматизація управління логістичними потоками	Скорочення логістичних витрат, підвищення ефективності експорту та стабільності поставок
Підвищення рівня інноваційної активності	Впровадження технологій точного землеробства, цифрових систем контролю виробництва, інноваційних агротехнологій	Підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції, зміцнення конкурентних переваг
Диверсифікація ринків збуту	Розширення співпраці з країнами ЄС, Азії та Близького Сходу, пошук нових міжнародних партнерів	Зниження залежності від окремих ринків та підвищення стабільності експортної діяльності
Удосконалення системи стратегічного управління	Створення центрів стратегічного моніторингу, впровадження систем аналітики та прогнозування ринкових тенденцій	Підвищення якості стратегічних рішень та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища
Розвиток системи управління ризиками	Формування системи оцінки та моніторингу фінансових, валютних, логістичних і ринкових ризиків	Мінімізація негативного впливу зовнішніх факторів та забезпечення фінансової стійкості
Підвищення ефективності використання ресурсів	Оптимізація використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, впровадження ресурсозберігаючих технологій	Зниження витрат виробництва, підвищення рентабельності та ефективності діяльності підприємства

**Авторська розробка на основі програми розвитку Kernel Holding S.A.*

Одним із найбільш актуальних напрямів удосконалення конкурентної стратегії підприємства є подальша цифровізація бізнес-процесів. У сучасних умовах цифрові технології стають ключовим фактором підвищення ефективності діяльності аграрних компаній. Для Kernel Holding S.A. цифровізація має особливе значення, оскільки підприємство здійснює масштабну діяльність у сфері виробництва, логістики та міжнародної торгівлі. Значний обсяг інформації, необхідність координації великої кількості структурних підрозділів та складність логістичних процесів потребують використання сучасних цифрових платформ управління.

Впровадження ERP-систем дозволить компанії інтегрувати фінансові, виробничі, логістичні та управлінські процеси в єдину інформаційну систему. Це забезпечить оперативне отримання аналітичної інформації, покращить контроль за використанням ресурсів та підвищить ефективність стратегічного планування. Наприклад, автоматизація системи обліку та управління запасами дозволить підприємству оперативно контролювати залишки сировини, планувати поставки та мінімізувати ризики дефіциту ресурсів.

Важливим напрямом цифровізації є також автоматизація логістичних процесів. Для компанії, яка здійснює значні обсяги експорту продукції, ефективне управління логістикою є одним із ключових факторів конкурентоспроможності. Використання цифрових платформ моніторингу транспортування продукції дозволить оптимізувати маршрути поставок, скоротити витрати на логістику та підвищити стабільність експортних операцій. Крім того, впровадження електронного документообігу сприятиме прискоренню обробки інформації та зниженню адміністративних витрат.

Не менш важливим напрямом удосконалення конкурентної стратегії є розвиток логістичної інфраструктури підприємства. Для Kernel Holding S.A. логістика має стратегічне значення, оскільки значна частина діяльності компанії пов’язана з транспортуванням та експортом аграрної продукції. В умовах нестабільності транспортних маршрутів, підвищення вартості логістичних послуг та змін експортної інфраструктури підприємству необхідно постійно вдосконалювати логістичну систему.

Модернізація елеваторних потужностей дозволить забезпечити ефективніше зберігання зернових та олійних культур, мінімізувати втрати продукції та підвищити ефективність управління запасами. Розширення транспортної інфраструктури та розвиток власних логістичних потужностей сприятимуть зниженню залежності від зовнішніх перевізників та підвищенню стабільності поставок продукції. Особливо актуальним це є в умовах зміни логістичних маршрутів експорту української аграрної продукції.

Важливим елементом вдосконалення конкурентної стратегії є підвищення рівня інноваційної активності підприємства. У сучасних умовах саме інновації забезпечують формування довгострокових конкурентних переваг та підвищення ефективності діяльності підприємства. Для Kernel Holding S.A. доцільним є впровадження технологій точного землеробства, автоматизованих систем контролю виробництва, цифрових платформ аналізу врожайності та сучасних агротехнологій.

Використання систем GPS-моніторингу техніки та цифрового контролю стану ґрунтів дозволить оптимізувати використання добрив, паливно-мастильних матеріалів та інших ресурсів. Це сприятиме не лише зниженню витрат виробництва, а й підвищенню екологічної ефективності діяльності підприємства. Крім того, впровадження інноваційних технологій позитивно впливає на продуктивність праці, якість продукції та рівень конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку.

Важливим стратегічним напрямом розвитку підприємства є диверсифікація ринків збуту. Аналіз діяльності компанії показав високий рівень залежності підприємства від експортної діяльності та коливань світових аграрних ринків. У зв’язку з цим компанії доцільно розширювати географію експорту та зміцнювати співпрацю з новими міжнародними партнерами.

Особливу увагу доцільно приділити розвитку співпраці з країнами Європейського Союзу, Азії та Близького Сходу, де спостерігається стабільне зростання попиту на аграрну продукцію. Диверсифікація ринків збуту дозволить підприємству знизити залежність від окремих зовнішніх ринків та мінімізувати ризики, пов’язані зі зміною міжнародної кон’юнктури. Крім того, розширення

ринків збуту створює можливості для збільшення обсягів реалізації продукції та підвищення рівня прибутковості діяльності підприємства.

Одним із ключових напрямів удосконалення конкурентної стратегії є вдосконалення системи стратегічного управління підприємством. В умовах нестабільного зовнішнього середовища ефективність стратегічного управління значною мірою визначає рівень конкурентоспроможності підприємства та його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

Для Kernel Holding S.A. доцільним є створення центрів стратегічного моніторингу та впровадження систем аналітики ринкових тенденцій. Це дозволить підприємству оперативно оцінювати зміни зовнішнього середовища, прогнозувати ринкові ризики та своєчасно коригувати конкурентну стратегію. Важливим елементом стратегічного управління є також розвиток системи внутрішнього контролю та підвищення ефективності комунікації між структурними підрозділами підприємства.

Особливого значення для підприємства набуває розвиток системи управління ризиками. Діяльність компанії здійснюється в умовах високого рівня зовнішньої нестабільності, що пов’язано з валютними коливаннями, інфляційними процесами, логістичними обмеженнями та нестабільністю світових аграрних ринків. У зв’язку з цим підприємству необхідно впроваджувати сучасні механізми оцінки та моніторингу ризиків.

Доцільним є створення комплексної системи управління фінансовими, логістичними та ринковими ризиками, яка дозволить своєчасно виявляти потенційні загрози та розробляти заходи щодо їх мінімізації. Використання систем прогнозування валютних ризиків дозволить підприємству ефективніше планувати експортні операції та забезпечувати фінансову стабільність діяльності.

Важливим напрямом удосконалення конкурентної стратегії є підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. У сучасних умовах ефективне використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для Kernel Holding S.A. доцільним є впровадження ресурсозберігаючих технологій,

оптимізація виробничих процесів та вдосконалення системи контролю використання ресурсів.

Отже, використання сучасних енергоефективних технологій дозволить підприємству скоротити витрати на енергетичні ресурси та підвищити рентабельність діяльності. Водночас оптимізація використання трудових ресурсів та автоматизація окремих виробничих процесів сприятимуть підвищенню продуктивності праці та зниженню адміністративних витрат.

В цілому, реалізація запропонованих напрямів удосконалення конкурентної стратегії дозволить Kernel Holding S.A. зміцнити конкурентні позиції на аграрному ринку, підвищити ефективність системи управління та забезпечити стабільний стратегічний розвиток підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів необхідно оцінити їх економічну ефективність.

Таблиця 3.2

Прогноз економічної ефективності впровадження заходів щодо вдосконалення конкурентної стратегії

Показники	До впровадження	Після впровадження (2028 р.)	Відхилення
Рівень логістичних витрат, %	16,1	13,8	-2,3
Рентабельність продажу, %	14,7	17,2	+2,5
Продуктивність праці, млн грн/працівника	14,4	16,5	+2,1
Частка цифрових управлінських рішень, %	74	88	+14
Чистий прибуток, млн грн	15 960	18 740	+2 780
Рівень інноваційної активності, %	52	67	+15

**Авторська розробка на основі програми розвитку Kernel Holding S.A.*

Аналіз прогнозних показників економічної ефективності впровадження заходів щодо вдосконалення конкурентної стратегії Kernel Holding S.A. свідчить про доцільність реалізації запропонованих управлінських рішень та їх позитивний вплив на результати діяльності підприємства. Розрахунок прогнозних показників здійснювався на основі фактичних даних діяльності підприємства за 2023–2025 рр., результатів SWOT-аналізу, оцінки ефективності системи управління, а також прогнозування впливу цифровізації, модернізації логістики та інноваційного розвитку на основні економічні показники компанії.

Одним із ключових прогнозних показників є рівень логістичних витрат, який до впровадження заходів становив 16,1 %, а після реалізації запропонованих рішень прогнозується на рівні 13,8 %, тобто очікується його зниження на 2,3 відсоткового пункту. Основою для розрахунку цього показника стали дані про частку логістичних витрат у структурі загальних витрат підприємства за 2025 рік, а також прогнозований ефект від модернізації логістичної інфраструктури, автоматизації транспортних процесів та оптимізації маршрутів перевезень.

Під час розрахунків враховувалося, що впровадження цифрових платформ управління логістикою дозволить скоротити витрати на транспортування продукції, мінімізувати простої транспорту та підвищити ефективність використання складських потужностей. Крім того, розвиток власної логістичної інфраструктури підприємства дасть можливість знизити залежність від зовнішніх логістичних операторів та скоротити витрати на експортні операції.

Важливим показником оцінки ефективності запропонованих заходів є рентабельність продажу. До впровадження заходів її рівень становив 14,7 %, а після реалізації запропонованої конкурентної стратегії прогнозується на рівні 17,2 %, тобто очікується зростання на 2,5 відсоткового пункту. Розрахунок цього показника базувався на прогнозованому зростанні чистого прибутку підприємства та одночасному скороченні частки логістичних і адміністративних витрат у структурі собівартості продукції.

Підвищення рентабельності продажу обґрунтовується також прогнозованим зростанням продуктивності праці, ефективності використання

ресурсів та впровадженням сучасних технологій виробництва. За основу розрахунків було взято динаміку показників рентабельності діяльності компанії за 2023–2025 рр., а також очікуваний ефект від автоматизації бізнес-процесів і розвитку інноваційної діяльності.

Продуктивність праці після реалізації запропонованих заходів прогнозується на рівні 16,5 млн грн на одного працівника проти 14,4 млн грн до впровадження заходів. Очікуване зростання становить 2,1 млн грн на одного працівника. Основою для розрахунку цього показника стали:

прогнозоване зростання обсягів реалізації продукції;

автоматизація виробничих і логістичних процесів;

впровадження цифрових систем управління;

підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

При цьому передбачається, що цифровізація та автоматизація дозволять скоротити втрати робочого часу, підвищити оперативність виконання управлінських функцій та оптимізувати використання персоналу. Водночас модернізація виробництва сприятиме підвищенню ефективності праці без суттєвого збільшення чисельності працівників.

Частка цифрових управлінських рішень після впровадження запропонованих заходів прогнозується на рівні 88 % порівняно з 74 % до їх реалізації. Зростання показника на 14 відсоткових пунктів пояснюється впровадженням ERP-систем, цифрових платформ стратегічного моніторингу та автоматизованих систем управління бізнес-процесами.

Під час прогнозування враховувалося, що підприємство вже має достатньо високий рівень цифровізації, однак подальше впровадження сучасних інформаційних технологій дозволить значно підвищити ефективність управління, скоротити час прийняття рішень та забезпечити оперативний доступ до аналітичної інформації. Важливим фактором також є автоматизація документообігу та використання систем цифрового контролю логістичних процесів.

Одним із найважливіших показників ефективності запропонованих заходів є чистий прибуток підприємства. До впровадження заходів його обсяг становив

15 960 млн грн, а після реалізації запропонованої конкурентної стратегії прогнозується на рівні 18 740 млн грн. Таким чином, очікуване зростання чистого прибутку становить 2 780 млн грн.

Розрахунок прогнозного чистого прибутку здійснювався на основі:

- прогнозованого зростання обсягів реалізації продукції;
- підвищення рентабельності продажу;
- скорочення логістичних та адміністративних витрат;
- підвищення продуктивності праці;
- зростання ефективності використання ресурсів підприємства.

Крім того, враховувався позитивний ефект від диверсифікації ринків збуту та зниження ризиків, пов’язаних із залежністю від окремих експортних напрямів.

Рівень інноваційної активності після реалізації запропонованих заходів прогнозується на рівні 67 % проти 52 % до їх впровадження. Зростання показника на 15 відсоткових пунктів пояснюється активізацією інвестиційної діяльності, впровадженням сучасних агротехнологій, автоматизацією виробництва та розвитком цифрових систем управління.

За основу прогнозу було взято тенденції розвитку інноваційної діяльності підприємства у 2023–2025 рр., а також заплановане збільшення інвестицій у модернізацію виробництва та цифровізацію бізнес-процесів. Очікується, що підвищення рівня інноваційної активності позитивно вплине на продуктивність праці, ефективність використання ресурсів та якість продукції підприємства.

Таким чином, результати проведених прогнозних розрахунків свідчать про високу економічну доцільність впровадження заходів щодо вдосконалення конкурентної стратегії Kernel Holding S.A. Реалізація запропонованих управлінських рішень забезпечить підвищення ефективності системи управління, скорочення витрат, зростання прибутковості діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на міжнародному аграрному ринку.

Реалізація запропонованих напрямів удосконалення конкурентної стратегії матиме комплексний позитивний вплив на діяльність підприємства.

По-перше, підвищиться ефективність системи стратегічного управління та управлінських процесів. Завдяки цифровізації бізнес-процесів компанія зможе

оперативніше реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечити ефективне управління ресурсами.

По-друге, модернізація логістичної системи дозволить скоротити витрати на транспортування та зберігання продукції, що позитивно вплине на рівень рентабельності діяльності підприємства.

По-третє, розвиток інноваційної діяльності сприятиме формуванню нових конкурентних переваг, підвищенню якості продукції та зміцненню позицій компанії на міжнародних ринках.

По-четверте, диверсифікація ринків збуту дозволить знизити залежність підприємства від окремих зовнішніх ринків та мінімізувати ризики, пов’язані з нестабільністю міжнародної економічної ситуації.

Крім того, удосконалення системи управління ризиками забезпечить підвищення фінансової стійкості підприємства та його здатності ефективно функціонувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

SPACE-аналіз використовується для оцінки стратегічного становища підприємства та визначення напрямів його подальшого розвитку. Для оцінювання були використані чотири ключові групи факторів: фінансова сила (FS), конкурентні переваги (CA), привабливість галузі (IS) та стабільність зовнішнього середовища (ES).

Таблиця 3.3

SPACE-матриця до впровадження заходів

Показник	Оцінка	Характеристика
Фінансова сила (FS)	4,8	Стабільні фінансові результати та високий експортний потенціал
Конкурентні переваги (CA)	-3,6	Висока конкуренція та залежність від зовнішніх ринків
Привабливість галузі (IS)	5,2	Високий попит на аграрну продукцію та перспективність галузі
Стабільність середовища (ES)	-4,5	Логістичні ризики, інфляція та воєнні фактори

До впровадження запропонованих заходів компанія мала достатньо сильні ринкові позиції, однак значний вплив зовнішніх ризиків та логістичних обмежень знижував рівень стратегічної стійкості підприємства.

Таблиця 3.4

SPACE-матриця після впровадження заходів

Показник	Оцінка	Характеристика
Фінансова сила (FS)	6,1	Зростання прибутковості та фінансової стійкості
Конкурентні переваги (CA)	-2,1	Посилення конкурентних позицій через цифровізацію та інновації
Привабливість галузі (IS)	5,8	Розширення міжнародних ринків та стабільний попит
Стабільність середовища (ES)	-3,0	Зниження впливу ризиків завдяки розвитку логістики та системи управління ризиками

*Авторська розробка на основі програми розвитку Kernel Holding S.A.

Після впровадження запропонованих заходів SPACE-аналіз демонструє покращення стратегічного становища підприємства. Зростання фінансової сили, підвищення ефективності системи управління та зниження впливу зовнішніх ризиків сприяють зміцненню конкурентної стратегії Kernel Holding S.A.

Результати SPACE-аналізу підтверджують, що реалізація заходів щодо цифровізації, модернізації логістичної інфраструктури, розвитку інноваційної діяльності та вдосконалення системи стратегічного управління дозволяє підприємству посилити конкурентні переваги та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища та високого рівня конкуренції особливого значення набуває застосування сучасних методів стратегічного управління, серед яких важливе місце займає метод стратегічного моделювання. Даний метод дозволяє прогнозувати можливі напрями розвитку підприємства, оцінювати наслідки управлінських рішень, формувати

альтернативні сценарії розвитку та обґрунтовувати ефективні напрями вдосконалення конкурентної стратегії підприємства.

Для Kernel Holding S.A. застосування стратегічного моделювання є особливо актуальним, оскільки діяльність компанії залежить від значної кількості зовнішніх факторів, серед яких світові ціни на аграрну продукцію, валютні коливання, логістичні ризики, міжнародна конкуренція та політична нестабільність. У таких умовах підприємство потребує не лише оперативного реагування на зміни ринкового середовища, а й довгострокового прогнозування розвитку ситуації та оцінки можливих стратегічних альтернатив.

Метод стратегічного моделювання у даному дослідженні використовується для:

- оцінки перспектив розвитку підприємства;
- визначення найбільш ефективних напрямів конкурентної стратегії;
- прогнозування економічних результатів діяльності;
- оцінки впливу цифровізації та інновацій на конкурентоспроможність;
- моделювання впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємства;
- формування стратегічних сценаріїв розвитку компанії.

У процесі стратегічного моделювання було сформовано три основні сценарії розвитку підприємства:

- консервативний;
- базовий;
- інноваційно-адаптивний.

Консервативний сценарій передбачає збереження існуючої системи управління та мінімальні зміни у конкурентній стратегії підприємства. За такого підходу компанія продовжує функціонувати на існуючих ринках збуту без суттєвого розширення інноваційної діяльності та цифровізації бізнес-процесів. Даний сценарій характеризується відносно низьким рівнем інвестиційних витрат, однак має значні ризики втрати конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. В умовах посилення міжнародної конкуренції та швидкого розвитку цифрових технологій такий підхід може призвести до зниження ефективності діяльності підприємства.

Базовий сценарій передбачає часткове впровадження заходів щодо вдосконалення конкурентної стратегії підприємства. Зокрема, передбачається модернізація окремих елементів логістичної системи, поступове впровадження цифрових платформ управління та часткова диверсифікація ринків збуту. Реалізація даного сценарію дозволяє підприємству підтримувати стабільний рівень конкурентоспроможності та забезпечувати помірне зростання фінансових результатів діяльності.

Найбільш ефективним для Kernel Holding S.A. визначено інноваційно-адаптивний сценарій розвитку, який передбачає комплексне вдосконалення конкурентної стратегії підприємства. Даний сценарій базується на:

- активній цифровізації бізнес-процесів;
- модернізації логістичної інфраструктури;
- впровадженні сучасних агротехнологій;
- розвитку системи управління ризиками;
- розширенні міжнародних ринків збуту;
- підвищенні рівня інноваційної активності.

Стратегічне моделювання показало, що саме інноваційно-адаптивний сценарій забезпечує найбільший рівень економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Впровадження сучасних ERP-систем, автоматизованих платформ управління логістикою та цифрового моніторингу виробництва дозволяє значно підвищити ефективність системи управління та скоротити адміністративні витрати.

У межах стратегічного моделювання також було проведено прогнозування основних економічних показників діяльності підприємства після впровадження запропонованих заходів. За результатами моделювання встановлено, що реалізація інноваційно-адаптивного сценарію дозволить:

- знизити рівень логістичних витрат;
- підвищити рентабельність продажу;
- збільшити чистий прибуток;
- підвищити продуктивність праці;
- зміцнити фінансову стійкість підприємства;

- підвищити рівень конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку.

Особливе значення у процесі стратегічного моделювання було приділено оцінці впливу цифровізації на діяльність підприємства. Проведені розрахунки показали, що автоматизація бізнес-процесів та впровадження цифрових управлінських рішень дозволяють скоротити час прийняття управлінських рішень, покращити координацію діяльності структурних підрозділів та забезпечити оперативний контроль за використанням ресурсів підприємства.

Крім того, стратегічне моделювання дозволило оцінити вплив зовнішніх ризиків на діяльність підприємства. Було встановлено, що найбільший негативний вплив на конкурентоспроможність Kernel Holding S.A. мають:

- логістичні ризики;
- валютні коливання;
- нестабільність світових аграрних ринків;
- інфляційні процеси;
- політична нестабільність.

У зв’язку з цим у межах моделювання було обґрунтовано необхідність формування комплексної системи управління ризиками, яка передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, прогнозування ризиків та розробку механізмів їх мінімізації.

Важливим результатом застосування методу стратегічного моделювання стало обґрунтування доцільності диверсифікації ринків збуту. Проведене моделювання показало, що розширення присутності компанії на ринках країн Європейського Союзу, Азії та Близького Сходу дозволить знизити залежність підприємства від окремих експортних напрямів та забезпечити стабільність реалізації продукції.

Таким чином, використання методу стратегічного моделювання дозволило комплексно оцінити перспективи розвитку Kernel Holding S.A., визначити найбільш ефективні напрями вдосконалення конкурентної стратегії підприємства та обґрунтувати економічну доцільність реалізації запропонованих заходів. Отримані результати підтверджують, що впровадження інноваційно-

адаптивної конкурентної стратегії сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства, підвищенню ефективності системи управління та забезпеченню стабільного стратегічного розвитку компанії у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.5

Сценарії стратегічного розвитку Kernel Holding S.A. за методом стратегічного моделювання

Показники	Консервативний сценарій	Базовий сценарій	Інноваційно-адаптивний сценарій
Рівень цифровізації бізнес-процесів, %	76	84	92
Рівень логістичних витрат, %	15,8	14,6	13,8
Рентабельність продажу, %	15,1	16,2	17,2
Частка інноваційної активності, %	56	62	67
Чистий прибуток, млн грн	16 540	17 620	18 740
Продуктивність праці, млн грн/працівника	14,9	15,7	16,5
Рівень конкурентоспроможності, балів	7,2	8,1	9,3
Рівень ризиковості діяльності	Високий	Середній	Помірний

*Авторська розробка на основі програми розвитку Kernel Holding S.A.

Наведені дані свідчать, що найбільш ефективним для підприємства є інноваційно-адаптивний сценарій розвитку. Саме цей варіант забезпечує найвищий рівень рентабельності продажу, чистого прибутку та продуктивності праці. Крім того, даний сценарій дозволяє знизити рівень логістичних витрат та

підвищити рівень цифровізації бізнес-процесів, що є важливими факторами конкурентоспроможності підприємства.

Консервативний сценарій характеризується найнижчим рівнем економічної ефективності та високим рівнем ризиковості діяльності. За умови мінімального впровадження інновацій та цифрових технологій підприємство не зможе забезпечити достатній рівень адаптації до змін зовнішнього середовища, що негативно впливатиме на його конкурентні позиції.

Базовий сценарій передбачає часткову модернізацію системи управління та логістики, що забезпечує помірне зростання фінансових показників, однак не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал підприємства.

Таблиця 3.6

Прогноз впливу цифровізації на ефективність діяльності Kernel Holding S.A.

Показники	До цифровізації	Після цифровізації	Відхилення
Час прийняття управлінських рішень, днів	4	2	-2
Рівень адміністративних витрат, % до доходу	7,5	6,2	-1,3
Частка цифрових управлінських рішень, %	74	88	+14
Продуктивність праці, млн грн/працівника	14,4	16,5	+2,1
Швидкість обробки логістичної інформації, %	68	91	+23
Рівень автоматизації бізнес-процесів, %	82	94	+12

**Авторська розробка на основі програми розвитку Kernel Holding S.A.*

Розрахунок прогнозних показників здійснювався на основі результатів аналізу діяльності підприємства за 2023–2025 рр., а також оцінки впливу ERP-

систем, автоматизації документообігу та цифрових платформ управління логістикою на ефективність бізнес-процесів.

Підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів до 94 % дозволить підприємству скоротити адміністративні витрати, підвищити оперативність управління та покращити координацію діяльності структурних підрозділів. Особливо важливим є скорочення часу прийняття управлінських рішень з 4 до 2 днів, що підвищить адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 3.7

Прогноз економічного ефекту від модернізації логістичної інфраструктури Kernel Holding S.A.

Показники	До впровадження заходів	Після модернізації	Відхилення
Логістичні витрати, млн грн	28 410	24 860	-3 550
Рівень логістичних витрат, %	16,1	13,8	-2,3
Обсяг експорту продукції, млн т	8,1	9,3	+1,2
Час логістичного циклу, днів	12	8	-4
Рівень втрат продукції під час транспортування, %	3,8	2,1	-1,7
Ефективність використання складських потужностей, %	74	89	+15

**Авторська розробка на основі програми розвитку Kernel Holding S.A.*

Прогнозні розрахунки показують, що модернізація логістичної інфраструктури дозволить суттєво скоротити витрати на транспортування та зберігання продукції. Основою для розрахунків стали:

- прогнозоване скорочення простоїв транспорту;
- автоматизація управління логістичними потоками;
- модернізація елеваторних потужностей;
- оптимізація експортних маршрутів.

Особливо важливим є прогнозоване скорочення часу логістичного циклу з 12 до 8 днів, що позитивно вплине на швидкість поставок продукції та ефективність експортної діяльності компанії.

Таблиця 3.8

Прогноз результативності впровадження системи управління ризиками Kernel Holding S.A.

Показники	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Рівень фінансових ризиків, %	18,5	12,4	-6,1
Рівень валютних ризиків, %	14,2	9,1	-5,1
Рівень логістичних ризиків, %	16,8	10,3	-6,5
Рівень втрат від зовнішніх факторів, млн грн	3 120	1 940	-1 180
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,52	0,61	+0,09

**Авторська розробка на основі програми розвитку Kernel Holding S.A.*

Розрахунок показників базувався на прогнозованому впровадженні системи моніторингу ризиків, цифрових платформ аналізу ринкової ситуації та механізмів прогнозування валютних і логістичних ризиків.

Зниження рівня фінансових та логістичних ризиків дозволить підприємству забезпечити стабільність господарської діяльності та підвищити ефективність стратегічного управління. Крім того, зростання коефіцієнта фінансової стійкості свідчить про зміцнення фінансового стану підприємства після реалізації запропонованих заходів.

Отже, результати стратегічного моделювання підтверджують, що реалізація інноваційно-адаптивної конкурентної стратегії є найбільш ефективним напрямом розвитку Kernel Holding S.A. Впровадження цифрових технологій, модернізація логістичної інфраструктури, розвиток системи управління

ризиками та підвищення інноваційної активності забезпечать зростання економічної ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних переваг та стабільний стратегічний розвиток у довгостроковій перспективі.

У результаті проведеного дослідження було визначено основні напрями вдосконалення конкурентної стратегії Kernel Holding S.A., спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Обґрунтовано доцільність подальшої цифровізації бізнес-процесів, розвитку логістичної інфраструктури, активізації інноваційної діяльності, диверсифікації ринків збуту та вдосконалення системи управління ризиками.

Проведена оцінка економічної ефективності підтвердила, що реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання прибутковості діяльності підприємства, підвищення рівня конкурентоспроможності та зміцнення фінансової стійкості компанії.

Отже, впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме забезпеченню стабільного стратегічного розвитку Kernel Holding S.A. та підвищенню ефективності її діяльності в умовах сучасного конкурентного середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній (дипломній) роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів формування конкурентної стратегії підприємства на прикладі Kernel Holding S.A.. Отримані результати дозволяють сформулювати такі узагальнюючі висновки.

У першому розділі роботи розкрито теоретико-методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства. Встановлено, що конкурентна стратегія є важливою складовою системи стратегічного управління, яка визначає напрями довгострокового розвитку підприємства, формування конкурентних переваг та забезпечення стійких ринкових позицій. Узагальнення наукових підходів до визначення сутності конкуренції та конкурентної стратегії дозволило встановити, що в сучасних умовах господарювання ефективна конкурентна стратегія повинна базуватися на адаптивності, інноваційності, цифровізації бізнес-процесів та здатності підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У процесі дослідження доведено, що в умовах нестабільності світових ринків, посилення міжнародної конкуренції, логістичних обмежень та цифрової трансформації економіки особливого значення набуває використання сучасних інструментів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу, PEST-аналізу, SPACE-матриці та методів стратегічного моделювання. Це дозволяє підприємству оцінювати власні конкурентні позиції, прогнозувати вплив зовнішніх факторів та формувати ефективні напрями стратегічного розвитку.

У другому розділі проведено аналіз конкурентного становища та системи управління Kernel Holding S.A. Встановлено, що підприємство займає провідні позиції на аграрному ринку України та є одним із найбільших експортерів аграрної продукції. Проведений аналіз основних економічних показників діяльності компанії за 2023–2025 рр. свідчить про позитивну динаміку доходу, прибутку, рентабельності діяльності та продуктивності праці.

У процесі дослідження встановлено, що підприємство має значний виробничий, фінансовий та логістичний потенціал, який забезпечує високий

рівень конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку. Водночас діяльність підприємства здійснюється в умовах значного впливу зовнішніх ризиків, серед яких нестабільність світових аграрних ринків, валютні коливання, логістичні обмеження, інфляційні процеси та політична нестабільність.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити основні сильні сторони підприємства, серед яких високий рівень конкурентоспроможності, вертикально інтегрована структура управління, сучасні технології виробництва та розвинена логістична інфраструктура. Разом із тим встановлено наявність окремих проблемних аспектів діяльності підприємства, зокрема значної залежності від зовнішніх ринків, високого рівня логістичних витрат та впливу зовнішніх ризиків на результати діяльності компанії.

PEST-аналіз підтвердив, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають економічні та політичні фактори, які визначають рівень фінансової стійкості та перспективи стратегічного розвитку компанії. SPACE-аналіз показав, що підприємство має достатньо сильні конкурентні позиції, однак потребує подальшого розвитку цифровізації, інноваційної діяльності та системи управління ризиками.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення конкурентної стратегії Kernel Holding S.A. На основі результатів проведеного аналізу запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності системи стратегічного управління та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Зокрема, запропоновано:

- подальшу цифровізацію бізнес-процесів;
- модернізацію логістичної інфраструктури;
- розвиток інноваційної діяльності;
- диверсифікацію ринків збуту;
- вдосконалення системи стратегічного управління;
- розвиток системи управління ризиками;
- підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

У процесі дослідження доведено, що впровадження ERP-систем, цифрових платформ управління логістикою та автоматизованих систем стратегічного моніторингу дозволить підвищити оперативність управління, скоротити адміністративні витрати та покращити координацію діяльності структурних підрозділів підприємства.

Обґрунтовано доцільність модернізації логістичної інфраструктури підприємства шляхом автоматизації логістичних процесів, розвитку елеваторних потужностей та оптимізації транспортних маршрутів. Це дозволить скоротити логістичні витрати, підвищити ефективність експортної діяльності та забезпечити стабільність поставок продукції.

Важливим результатом дослідження стало обґрунтування необхідності розвитку інноваційної діяльності підприємства. Запропоновано впровадження сучасних агротехнологій, систем цифрового контролю виробництва та технологій точного землеробства, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та зміцненню конкурентних переваг компанії.

У роботі проведено стратегічне моделювання розвитку підприємства та сформовано три сценарії стратегічного розвитку: консервативний, базовий та інноваційно-адаптивний. За результатами моделювання встановлено, що найбільш ефективним для підприємства є інноваційно-адаптивний сценарій, який забезпечує найвищий рівень економічної ефективності та конкурентоспроможності.

Проведене економічне обґрунтування запропонованих заходів показало, що їх реалізація дозволить:

- знизити рівень логістичних витрат;
- підвищити рентабельність продажу;
- збільшити чистий прибуток підприємства;
- підвищити продуктивність праці;
- зміцнити фінансову стійкість підприємства;
- підвищити рівень цифровізації бізнес-процесів;
- активізувати інноваційну діяльність компанії;
- підвищити ефективність системи управління ризиками.

Прогнозні розрахунки свідчать, що після впровадження запропонованих заходів підприємство зможе суттєво покращити свої конкурентні позиції на міжнародному аграрному ринку, підвищити рівень прибутковості діяльності та забезпечити стабільний стратегічний розвиток у довгостроковій перспективі.

На нашу думку, у сучасних умовах розвитку економіки України конкурентна стратегія підприємства повинна бути орієнтована не лише на забезпечення поточної ефективності діяльності, а й на формування довгострокових конкурентних переваг шляхом цифровізації, інноваційного розвитку та підвищення адаптивності системи управління до змін зовнішнього середовища.

Особливо актуальним це є для підприємств аграрного сектору, діяльність яких значною мірою залежить від міжнародної кон’юнктури, логістичних процесів та нестабільності зовнішнього середовища. Саме тому формування ефективної конкурентної стратегії виступає важливим фактором забезпечення стабільності діяльності підприємства та його стратегічного розвитку.

Таким чином, поставлену мету дипломної роботи досягнуто, а визначені завдання виконано в повному обсязі. Отримані результати мають практичне значення та можуть бути використані у діяльності Kernel Holding S.A. для вдосконалення конкурентної стратегії підприємства, підвищення ефективності системи стратегічного управління та зміцнення конкурентних позицій компанії на міжнародному аграрному ринку.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Андрійчук В.Г. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах глобалізації. Економіка АПК. 2022. №5. С. 12–20.

2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2021. №3. С. 44–51.

3. Буркинський Б.В. Формування конкурентних переваг підприємств аграрного сектору. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2021. 286 с.

4. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільного середовища. Бізнес Інформ. 2022. №7. С. 65–72.

5. Вітлінський В.В. Управління ризиками в системі стратегічного розвитку підприємства. Економіка України. 2021. №8. С. 37–46.

6. Гриньова В.М. Конкурентна стратегія підприємства: сучасні підходи до формування. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 248 с.

7. Даниленко А.І. Стратегічний розвиток аграрних підприємств України. Економіка АПК. 2022. №9. С. 28–36.

8. Дикань В.Л. Логістичні стратегії підприємств агробізнесу. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 310 с.

9. Державна служба статистики України. Сільське господарство України 2024: статистичний збірник. Київ, 2025. 220 с.

10. Державна служба статистики України. Діяльність великих підприємств України у 2025 році. Київ, 2026. 184 с.

11. Дойль П. Маркетингово-конкурентна стратегія підприємства. Київ: Основи, 2021. 420 с.

12. Жежуха В.Й. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Львів: Львівська політехніка, 2021. 295 с.

13. Іванілов О.С. Економічна діагностика підприємства в системі стратегічного управління. Економіка та держава. 2022. №6. С. 19–27.

14. Карпенко Н.В. Управління стратегічними змінами на підприємстві. Київ: КНЕУ, 2021. 318 с.

15. Ковальчук І.В. Конкурентні переваги аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. Львів: Новий Світ-2000, 2022. 274 с.

16. Крикавський Є.В. Стратегічна логістика підприємства. Львів: Львівська політехніка, 2021. 410 с.

17. Лук’янова В.В. Економічний аналіз діяльності аграрних компаній. Київ: Знання, 2021. 344 с.

18. Мочерний С.В. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства. Економіка України. 2021. №11. С. 52–60.

19. Павлова В.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифровізації. Економіка та держава. 2023. №4. С. 31–38.

20. Пилипенко А.А. Стратегічний менеджмент аграрних підприємств. Харків: ХНЕУ, 2021. 330 с.

21. Покропивний С.Ф. Ефективність діяльності підприємства та конкурентна стратегія. Київ: КНЕУ, 2021. 380 с.

22. Попович П.Я. Аналіз конкурентного середовища підприємства. Київ: КНЕУ, 2021. 290 с.

23. Прокопенко О.В. Інноваційні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Суми: СумДУ, 2022. 315 с.

24. Савицька Г.В. Економічний аналіз у системі стратегічного управління підприємством. Київ: Знання, 2021. 405 с.

25. Семенов Г.А. Конкурентна стратегія як фактор розвитку аграрного бізнесу. Бізнес Інформ. 2023. №3. С. 55–62.

26. Сидоренко В.М. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний простір. 2022. №178. С. 102–108.

27. Ткаченко Н.М. Фінансова стійкість підприємства як основа конкурентоспроможності. Фінанси України. 2022. №5. С. 71–79.

28. Хміль Ф.І. Стратегічний менеджмент підприємства в сучасних умовах. Київ: Академвидав, 2021. 402 с.

29. Шегда А.В. Конкурентна політика підприємства: сучасні аспекти. Київ: Знання, 2021. 360 с.

30. Юрчишин В.В. Розвиток аграрного ринку України в умовах глобальної конкуренції. Економіка АПК. 2023. №1. С. 14–22.

31. Верховна Рада України. Господарський кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15 (дата звернення: 12.05.2026).

32. Верховна Рада України. Закон України «Про захист економічної конкуренції». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14 (дата звернення: 10.05.2026).

33. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 11.04.2026).

34. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Офіційний сайт. URL: https://minagro.gov.ua (дата звернення: 12.03.2026).

35. Kernel Holding S.A. Офіційний сайт (дата звернення: 10.02.2026).

36. FAO. Food and Agriculture Organization Statistics. URL: https://www.fao.org/faostat (дата звернення: 11.04.2026).

37. World Bank. Agricultural Competitiveness and Trade. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture (дата звернення: 15.03.2026).

38. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation. URL: https://www.oecd.org/agriculture (дата звернення: 10.04.2026).

39. European Commission. Agriculture and Rural Development. URL: https://agriculture.ec.europa.eu (дата звернення: 25.04.2026).

40. Statista. Agribusiness and Competitive Market Statistics. URL: https://www.statista.com/topics/1638/agriculture/ (дата звернення: 13.04.2026).