

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ  
Факультет економіки і управління  
Кафедра міжнародної економіки і туризму

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ  
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Київ – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ  
Факультет економіки і управління  
Кафедра міжнародної економіки і туризму

Допущено до захисту  
зав. кафедрою міжнародної  
економіки і туризму

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ  
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Студент-виконавець:



Станіслав Д. С.  
(П.І.Б., підпис)

IV курс, група МЕВ-20д  
(курс, група)

Науковий керівник

д.е.н., проф. Бузько І.Р.  
(П.І.Б., підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВОЛО-  
ДИМИРА ДАЛЯ  
Факультет економіки і управління  
Кафедра міжнародної економіки і туризму

Затверджую  
зав. кафедрою міжнародної  
економіки і туризму  
проф. Д'яченко Ю.Ю.

«\_10\_» \_жовтня\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

\_\_\_\_\_ Станіславов Денис Станіславович \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

Група МЕВ-20д

1. Тема кваліфікаційної роботи бакалавра Джерела формування конкурентних переваг міжнародного бізнесу в кризових умовах

Затверджена наказом по університету № 32/14.01 від 26.04.2024 р.

2. Термін подання здобувачем вищої освіти завершеної роботи 10.06.2024р.

3. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів, що їх стосується:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис. Дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра, перелік питань, що їй належить розробити: 1) Конкурентні переваги підприємств: економічна сутність та класифікаційні ознаки. 2) Джерела та фактори формування конкурентних переваг підприємства на ринках збуту продукції. 3) Концептуальні особливості моделі формування конкурентних переваг підприємств у сфері міжнародного бізнесу. 4) Стан та тенденції розвитку вітчизняної галузі олійних культур й продуктів їхньої переробки та експорт на ринки країн ЄС. 5) Дослідження середовища та результатів діяльності ТОВ «Кернел» на ринку олійних культур та продуктів їхньої переробки. 6) Характеристика конкурентного середовища діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» на ринку олійних культур та продуктів їхньої переробки країн ЄС. 7) Особливості процесу міжнародної торгівлі олійними культурами та продуктами їхньої переробки на ринках країн ЄС. 8) Встановлення джерел формування конкурентних переваг міжнародного бізнесу ТОВ «Кернел» на ринках країн ЄС. 9) Формування конкурентних переваг ТОВ «Кернел» за рахунок підвищення енергоефективності її діяльності

5. Календарний план виконання роботи:

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Затвердження та надання теми роботи	квітень 2024 р.	квітень 2024 р.
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	квітень 2024 р.	квітень 2024 р.
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	квітень 2024 р.	квітень 2024 р.
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	квітень 2024 р.	квітень 2024 р.
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	травень 2024 р.	травень 2024 р.
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	травень 2024 р.	травень 2024 р.
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	травень 2024 р.	травень 2024 р.
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	травень 2024 р.	травень 2024 р.
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	червень 2024 р.	червень 2024 р.
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2024 р.	червень 2024 р.

6. Дата видачі завдання « 24 » 04 20\_\_ р.

Керівник роботи \_\_\_\_\_ проф. Бузько І.Р.  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Завдання прийняв до виконання

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ Станіслав Д. С. \_\_\_\_\_  
(підпис студента)

## АНОТАЦІЯ

Станіславов Д. С. Джерела формування конкурентних переваг міжнародного бізнесу в кризових умовах. Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини». Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України. Київ, 2024.

У роботі висвітлено наукові підходи до вивчення економічної сутності та класифікаційних ознак конкурентних переваг підприємства, джерел та факторів їхнього формування на ринках збуту продукції; досліджені концептуальні особливості моделі формування конкурентних переваг підприємств у сфері міжнародного бізнесу; виявлений стан та тенденції розвитку вітчизняної галузі олійних культур й продуктів їхньої переробки та експорту на ринки країн ЄС; проаналізовані результати діяльності та стан конкурентного середовища ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» на ринку олійних культур та продуктів їхньої переробки; сформовані особливості процесу міжнародної торгівлі олійними культурами та продуктами їхньої переробки на ринках країн ЄС; запропоновані джерела формування конкурентних переваг міжнародного бізнесу для ТОВ «Кернел-Трейд» на ринках країн ЄС та пропозиції щодо його конкурентних переваг за рахунок підвищення енергоефективності її діяльності.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна перевага, міжнародні ринки, міжнародний бізнес, фактори впливу, джерела конкурентної переваги.

## ANNOTATION

Stanislavov D. S. Sources of the formation of competitive advantages of international business in crisis conditions. The manuscript.

Qualifying work of the bachelor in specialty 292 «International economic relations». Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2024.

In the qualification work of the bachelor, the work highlights scientific approaches to the study of the economic essence and classification features of the competitive advantages of the enterprise, the sources and factors of their formation in the product sales markets; researched conceptual features of the model of formation of competitive advantages of enterprises in the field of international business; revealed the state and development trends of the domestic industry of oil crops and products of their processing and export to the markets of EU countries; analyzed performance results and the state of the competitive environment of "KERNEL-TRADE" LLC on the market of oil crops and their processing products; formed peculiarities of the process of international trade of oil crops and products of their processing on the markets of EU countries; proposed sources of competitive advantages of international business for "Kernel-Trade" LLC in the markets of EU countries and proposals regarding its competitive advantages due to the improvement of energy efficiency of its activities.

**Key words:** competition, competitiveness, competitive advantage, international markets, international business, influencing factors, sources of competitive advantage.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	8
1.1. Конкурентні переваги підприємствах: економічна сутність та класифікаційні ознаки	8
1.2. Джерела та фактори формування конкурентних переваг підприємства на ринках збуту продукції	14
1.3. Концептуальні особливості моделі формування конкурентних переваг підприємств у сфері міжнародного бізнесу	20
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКАХ ОЛІЙНИХ КУЛЬТУР ТА ПРОДУКТІВ ЇХНЬОЇ ПЕРЕРОБКИ У КРАЇНАХ ЄС	27
2.1. Стан та тенденції розвитку вітчизняної галузі олійних культур й продуктів їхньої переробки та експорт на ринки країн ЄС	27
2.2. Дослідження середовища та результатів діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» на ринку олійних культур та продуктів їхньої переробки	33
2.3. Характеристика конкурентного середовища діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» на ринку олійних культур та продуктів їхньої переробки країн ЄС	40
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ПО ОБГРУНТУВАННЮ ДЖЕРЕЛ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ У ГАЛУЗІ ВИРОБНИЦТВА ОЛІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	46
3.1. Особливості процесу міжнародної торгівлі олійними культурами та продуктами їхньої переробки на ринках країн ЄС	46
3.2. Встановлення джерел формування конкурентних переваг міжнародного бізнесу ТОВ «Кернел-Трейд» на ринках країн ЄС	50
3.3. Формування конкурентних переваг ТОВ «Кернел-Трейд» за рахунок підвищення енергоефективності її діяльності	55
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

## ВСТУП

В умовах інтеграції України в загальноєвропейські та світові структури і проникнення на вітчизняний ринок потужних іноземних компаній загострюється проблема формування українськими підприємствами конкурентних переваг. Вона є відносно новою, багатогранною й охоплює багато сфер: маркетингову, інноваційну, виробничу, кадрову, фінансову, правову, сферу стратегічного управління, сферу економічних відносин мікро-та макrorівня. У такій комплексній постановці проблемні питання управління конкурентними перевагами починають розглядатися дослідниками тільки в останні десятиліття [46].

Питання щодо міжнародної конкурентоспроможності, розвитку напряму міжнародного бізнесу на вітчизняних підприємствах шляхом створення стійких конкурентних переваг стали предметом досліджень у наукових працях багатьох вітчизняних і закордонних науковців, як то: Г. Азоева, О. Білоруса, І. Бураковського, В. Вергуна, О. Гребельника, М. Дудченка, В. Іноземцева, О. Канищенко, Ф. Котлера, А. Кредісова, Д. Лук'яненко, Ж. Ламбена, К. Макконелла, М. Портера, Й. Шумпетера, Д. Рікардо, О. Рогача, А. Румянцева, А. Сміта, А. Старостіної, В. Журило, А. Томпсона, Р. Фатхутдінова, А. Філіпенка, Т. Циганкової, О. Шниркова, О. Юданова та ін. Враховуючи вагомий напрацювання слід відзначити, що на сьогодні ще залишаються питання, які потребують подальшого поглибленого дослідження. Викладене свідчить про актуальність встановлення ефективних джерел формування конкурентних переваг міжнародного бізнесу у сучасних кризових умовах, а також зумовлює необхідність змістовного дослідження цього питання.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є узагальнення теоретичних аспектів та практичних засад задля розробки практичних рекомендацій щодо виявлення та обґрунтування джерел формування конкурентних переваг міжнародного бізнесу в сучасних кризових умовах.

Об'єктом кваліфікаційної роботи бакалавра виступають конкурентні переваги міжнародного бізнесу на вітчизняних підприємствах залежно від їхньої

економічної сутності та класифікаційних ознак.

Предметом дослідження виступає процес формування конкурентних переваг міжнародного бізнесу з урахуванням відповідних факторів й джерел на відповідних ринках збуту продукції.

Для досягнення мети у дослідженні виконані такі завдання: досліджено економічну сутність та класифікаційні ознаки конкурентних переваг підприємства; проаналізовані джерела та фактори формування конкурентних переваг підприємства на ринках збуту продукції; досліджені концептуальні особливості моделі формування конкурентних переваг підприємств у сфері міжнародного бізнесу; виявлений стан та тенденції розвитку вітчизняної галузі олійних культур й продуктів їхньої переробки та експорту на ринки країн ЄС; досліджено середовище та результати діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» на ринку олійних культур та продуктів їхньої переробки; надана характеристика конкурентного середовища діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» на ринку олійних культур та продуктів їхньої переробки країн ЄС. У частині пропозицій: сформовані особливості процесу міжнародної торгівлі олійними культурами та продуктами їхньої переробки на ринках країн ЄС; запропоновані джерела формування конкурентних переваг міжнародного бізнесу ТОВ «Кернел-Трейд» націленому на ринки країн ЄС та пропозиції щодо його конкурентних переваг за рахунок підвищення енергоефективності її діяльності.

У дослідженні використані такі методи: методи порівняльного й системного аналізу, синтезу, наукових узагальнень, історичний метод застосовано при дослідженні сутності поняття «конкурентна перевага»; методи моделювання та поєднання історичного і логічного використані під час розробки класифікації конкурентних переваг та при дослідженні факторів формування конкурентних переваг; бальної оцінки – для визначення рівня конкурентних переваг підприємств галузі олійних культур та продуктів їхньої переробки; у ході аналізу були використані експертні оцінки, SWOT і портфельний аналіз; абстрактно-логічний та метод аргументації – для формулювання висновків дослідження.



## РОЗДІЛ 1

### ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

#### 1.1. Конкурентні переваги підприємствах: економічна сутність та класифікаційні ознаки

Однією зі стратегічних задач забезпечення розвитку економіки України на сучасному етапі є підвищення конкурентоспроможності підприємств. Важливий фактор вирішення даної задачі – створення ефективної системи управління на підприємствах, яка б забезпечувала їм стійкі конкурентні переваги на ринку. Досягнення конкурентних переваг є метою і результатом стратегічного управління підприємства, концентрованим проявом лідерства серед конкурентів. Їх особливості і механізм формування представляють собою один із ключових факторів конкурентоспроможності. Необхідність управління процесами пошуку, формування і розвитку конкурентних переваг обумовлює їхню оцінку, що дозволить досягти поставленої мети. Відсутність цілісної та обґрунтованої концепції управління конкурентними перевагами, яка б враховувала як вітчизняну, так і міжнародну специфіку і допомагала підприємствам виживати та досягати успіху в складних умовах перехідної економіки, зумовлює необхідність й актуальність досліджень [46].

Нові тенденції в розвитку світової торгівлі останніми десятиріччями потребували перегляду ряду ортодоксальних поглядів на проблему стратегічного менеджменту. Найбільш значними в 90-і роки були дослідження професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера, який розробив теорію конкурентної переваги. Аналізуючи різні підходи до пояснення природи конкурентоспроможності фірми й національної економіки, він дійшов висновку, що конкурентна перевага як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках залежить від наявності й ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми [34].

Аналіз наукових джерел літератури, які присвячені дослідженню проблематики щодо конкурентних переваг, свідчить про існування великої кількості підходів до визначення сутності досліджуваної категорії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

## Підходи до трактування поняття категорії «конкурентні переваги»

Джерело / автор	Трактування поняття
Балабанова Л.	Конкурентні переваги – сильні сторони підприємства, якщо вони забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку [3].
Должанський І. З.	Конкурентна перевага – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми всіх видів 8 ресурсів. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж) [9]
Забелін П.В., Мойсеева Н.К.	інтегральна стосовно конкурентоспроможності й конкурентного потенціалу величина, яка характеризує можливість підприємства успішно конкурувати в коротко- і довгострокових періодах
Книш М.І.	наслідки більш вигідної ринкової позиції (володіння великою часткою ринку) у визначеному його сегменті або ж, навпаки, лідерство на ринку повинно стати наслідком конкурентних переваг. Якщо лідерство не досягається – конкурентна перевага не використовується в потрібних обсягах [13]
Куденко Н.В.	показник, який забезпечує підприємство перевагами на цільовому ринку [18]
Ламбен Ж.-Ж.	Конкурентна перевага - це характеристики і властивості товару, що створюють для підприємства певний пріоритет над конкурентами [19]
Майкл Х. Мескон	Конкурентна перевага - результат відмінної компетенції, дозволяє організації залучати та утримувати споживачів [26].
Немцов В.Д., Довгань Л.Д.	характеристики особливостей товару чи торгової марки, які створюють для підприємства певні переваги над конкурентами [26]
Портер М.	Конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності підприємства і проявляються або в більш низьких, ніж у конкурента витратах, або у спроможності вимірювати і контролювати додану вартість, яка перевищує додаткові витрати від диференціації [32]
Фатхутдинов Р.	Конкурентні переваги є ексклюзивною цінністю, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами [43].

Сформовано за: [1,3,7,9,13,18,19,26,32,43]

Як показують дані табл. 1.1, різні науковців підходять до визначення конкурентних переваг по-різному. Незважаючи на важливість поняття конкурентної переваги й наявність підвищеної уваги до неї вітчизняних і закордонних учених, єдиного загальноприйнятого визначення цього поняття не розроблено.

Проте, досить поширеним є визначення конкурентних переваг як тих характеристик, споживчих властивостей товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над її безпосередніми конкурентами. Така перевага досягається через надання споживачам більших благ: або за рахунок реалізації дешевшої продукції, або завдяки пропозиції високоякісних продуктів з набором додаткових послуг, проте за порівняно вищими цінами [46].

Даний підхід розглядає конкурентні переваги головним чином з позиції споживачів. Його недолік полягає в обмеженості чинників, які можуть бути визнаними як конкурентні переваги. Так, наприклад, найнижчі питомі витрати, які не відображені в ціні товару (коли підприємство витрачає на виробництво та реалізацію товарів менше, ніж інші фірми галузі, а ціну тримає на середньогалузевому рівні внаслідок загрози цінової війни або інших чинників), дають підприємству суттєві переваги над конкурентами. В цій ситуації підприємство з кожної проданої одиниці товару отримує більше прибутку, який може бути спрямований на оновлення продукції, модернізацію виробництва, пошук і впровадження різноманітних інновацій і, зрештою, на подальше зростання продуктивності та закріплення конкурентної позиції на ринку. А наведений вище підхід, зорієнтований на переваги товару з позиції споживача, такий чинник з переліку конкурентних переваг виключає [46].

Між конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства існує тісний взаємозв'язок (рис. 1) [46].

На рис. 1.1 можна прослідкувати прямий зв'язок між факторними та результативними поняттями. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж). Необхідно особливо підкреслити, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності [46].

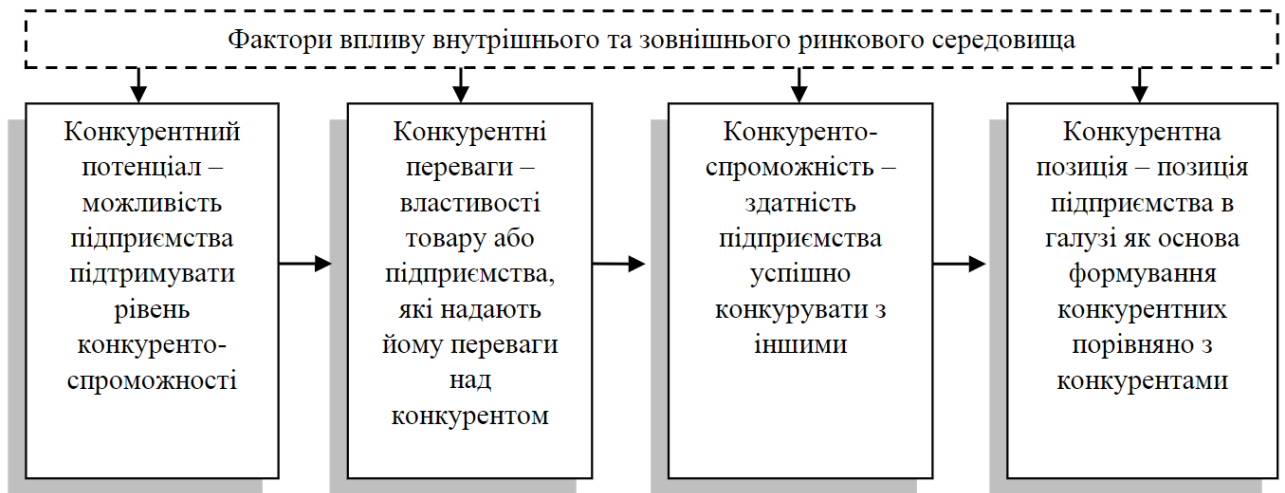


Рис. 1.1. Основні поняття, що характеризують ринкову позицію підприємства стосовно конкурентів у ринковому середовищі [46]

А отже, конкурентоспроможність підприємства є одним із основних критеріїв оцінки ефективності його діяльності. Це його здатність забезпечувати вищу ефективність виробництва у порівнянні з конкурентами в довгостроковій перспективі. Очевидно, що конкурентоспроможність є результатом діяльності усіх підрозділів підприємства в усіх напрямках виробництва та його обслуговування. Необхідно підкреслити, що для забезпечення стійких конкурентних позицій на світовому ринку, підприємству, перш за все, необхідно володіти конкурентним перевагами на національному ринку, вправно використовувати всі свої ресурси та можливості [40, 46].

Тож, конкурентна перевага – це, насамперед, відносна категорія, для якої притаманна здатність адаптації до умов, що змінюються, певний рівень стійкості та ефективності, що в сукупності визначає можливість успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі. Інакше кажучи, це висока компетентність підприємства, що надає йому найкращі можливості залучати й зберігати клієнтів [46].

Конкурентні переваги як стратегічні фактори успіху повинні відповідати наступним вимогам: 1) базуватись на можливостях підприємства, які зобов'язані бути оригінальнішими у порівнянні з конкурентами, і які неможливо скопіювати; 2) забезпечувати унікальність торгової марки у порівнянні з

конкурентами у довгостроковій перспективі; 3) задовольняти специфічні потреби клієнтів [17, 46].

Тож, у дослідженні «конкурентні переваги підприємства» розглядаються як сукупність комбінацій наявних ресурсів (сировинних, енергетичних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових та ін.) та компетенцій, а також способів їхнього використання задля забезпечення ширших можливостей у формі переваг над своїми конкурентами, які дозволяють забезпечити найбільш повне задоволення потреб споживачів і реалізацію власних економічних інтересів на користь підвищення ефективності діяльності підприємства порівняно з конкурентами.

Після визначення сутності конкурентних переваг підприємства необхідно їх класифікувати, так як розподіл конкурентних переваг за видами є найважливішою передумовою їх детального аналізу. Класифікація найбільш поширених видів конкурентних переваг представлені на рис. 1.1.

До того ж конкурентні переваги класифікуються за такими критеріями як [1,11,20,47]: за характером джерел (конкурентні переваги, засновані на різних факторах), за ініціатором (кон'юнктура ринку, державна політика в області регулювання конкуренції, діяльність конкурентів і безпосередньо підприємства), за терміном дії (довгострокові, середньострокові і короткострокові), за характером динаміки (стійкі і нестабільні), за рівнем ієрархії (на рівні товару, фірми, галузі, економіки), стосовно ціни (цінові і нецінові), за можливістю імітації (унікальні і ті, що імітуються), за сферою прояву (науково-дослідницькі розробки, виробництво, реалізація, сервіс і експлуатація) та ін. Полтавська Є.О. поділяє конкурентні переваги за джерелами виникнення на внутрішні і зовнішні [30].

Погоджуючись з означеними класифікаціями конкурентних переваг, все ж слід наголосити на їхній умовності через розмаїття та складність відтворення цих переваг конкурентами.

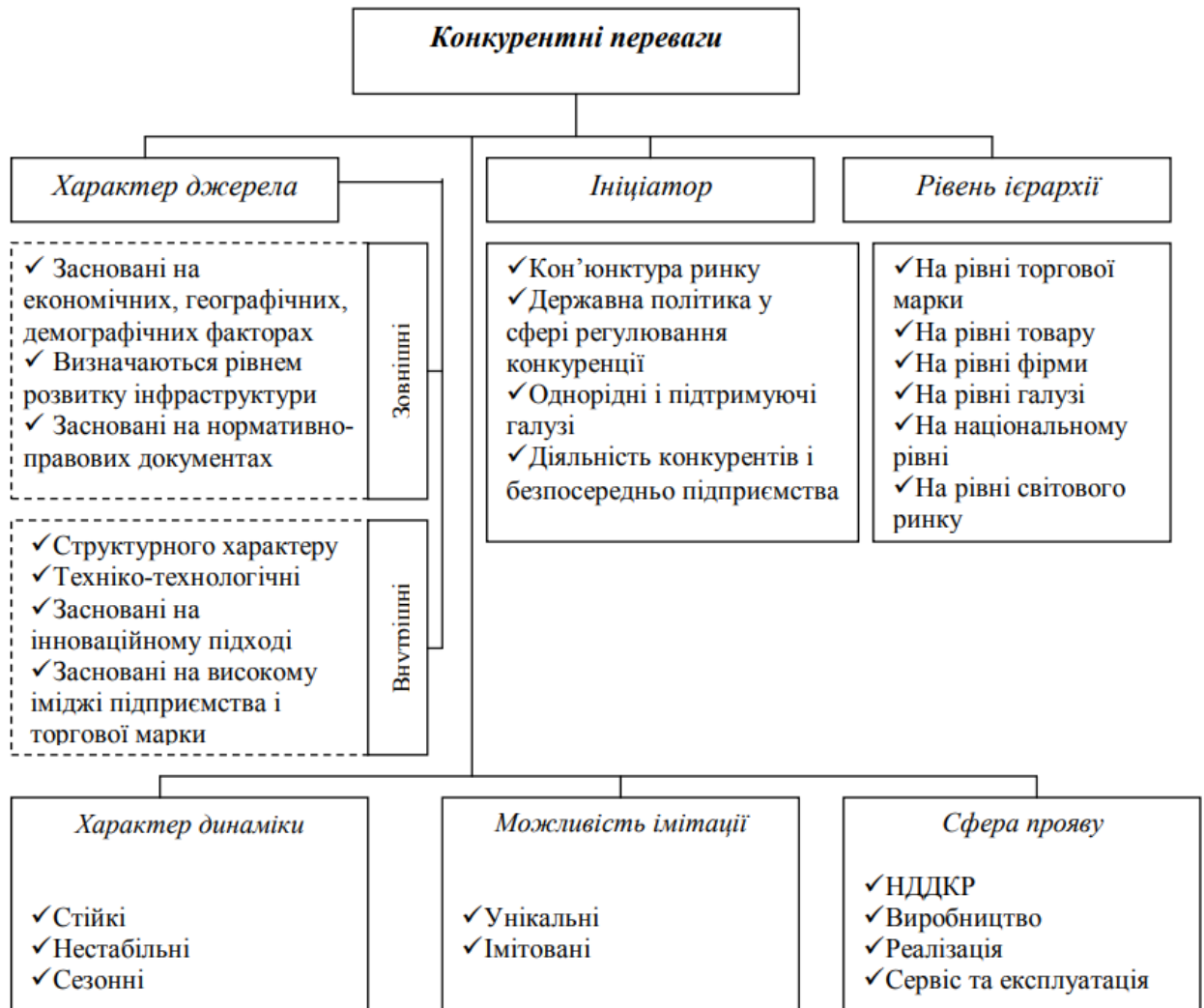


Рис. 1.2. Класифікація конкурентних переваг підприємства [4,9]

Таким чином, конкурентоспроможність підприємств відображає його здатність проявляти гнучкість, адаптивність до постійних змін зовнішнього середовища з метою збільшення, зменшення, або збереження займаної частки ринку з метою розвитку бізнесу. Достатній рівень конкурентоспроможності забезпечують конкурентні переваги. У науковій літературі зустрічається цілий ряд визначень конкурентних переваг підприємства і якщо одні з них досить вірно і повно відображають суть даного поняття, то інші є частковими і стосуються лише окремих сфер діяльності виробничих одиниць. У дослідженні «конкурентні переваги підприємства» розглядаються як сукупність комбінацій наявних ресурсів (сировинних, енергетичних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових та ін.) та

компетенцій, а також способів їхнього використання задля забезпечення ширших можливостей у формі переваг над своїми конкурентами, які дозволяють забезпечити найбільш повне задоволення потреб споживачів і реалізацію власних економічних інтересів на користь підвищення ефективності діяльності підприємства порівняно з конкурентами. Тож, особливого значення для забезпечення успішної діяльності кожного підприємства набуває налагодження системи управління формуванням і забезпеченням ефективного використання наявних і потенційних конкурентних переваг на ринках збуту.

## 1.2. Джерела та фактори формування конкурентних переваг підприємства на ринках збуту продукції

В умовах трансформації ринку товарів і послуг компанії зобов'язані підвищувати рівень міжнародної конкурентоспроможності. Формування конкурентної переваги підприємства на міжнародному ринку є однією з найважливіших категорій ринкової економіки, а також можливістю адаптації підприємства до умов міжнародного конкурентного середовища.

Головним критерієм, якому має відповідати сформована конкурентна перевага є її стійкість. Стійка конкурентна перевага – це унікальна характеристика або набір характеристик підприємства, які дозволяють йому перевершувати своїх конкурентів на тривалий період часу. Ці переваги можуть виникати з різних аспектів діяльності компанії і забезпечують їй стабільну позицію на ринку. Вона дозволяє компанії залишатися лідером на ринку навіть за умов високої конкуренції, змін у споживчих вподобаннях та технологічного прогресу. Вона створює бар'єри для входу нових конкурентів і сприяє довгостроковому успіху та зростанню підприємства.

Стійкість конкурентних переваг залежить від їхнього джерела та ефективності механізму формування.

За М. Портером до основних джерел стійкої конкурентної переваги відносить: унікальну конкурентну позицію підприємства; ретельно підібрану

систему видів діяльності; ставлення до конкурентів (компроміси, співробітництво тощо); визначення ключових факторів успіху [3, с. 94].

Таблиця 1.2

### Види джерел формування конкурентних переваг підприємства

Джерело	Пояснення щодо видів джерел конкурентних переваг
М. Портер	Джерело конкурентної переваги підприємства полягає у способі, яким її види діяльності виконуються і посилюють один одного. До основних джерел стійкої конкурентної переваги М. Портер відносить: унікальну конкурентну позицію підприємства; ретельно підібрану систему видів діяльності; ставлення до конкурентів (компроміси, співробітництво тощо); визначення ключових факторів успіху [33].
Ф. Котлер	уважає джерелом конкурентних переваг підприємства його відмінні особливості [14]
Є. Бройдо	Конкурентна перевага формується завдяки будь-якій суттєвій відмінності, чи то власні активи, доступ до розподілу та постачання або на основі кваліфікації персоналу, його знань, компетентності та майстерності, які дають змогу одному підприємству краще забезпечувати потреби споживача, ніж інші. Будь-який фактор, який робить свій внесок в існування чи розширення цих відмінностей, може служити джерелом конкурентної переваги [5].
Л. Шеховцова	Джерелами конкурентних переваг слід уважати: фактори виробництва (природні ресурси, сприятливі умови для виробництва товарів, кваліфіковану робочу силу); ефективне інвестування в освіту, технології, ліцензії; створення нових видів продукції, виробничих процесів та інших інновацій; використання створеного багатства для забезпечення економічного зростання [50].
Л. Лігоненко	Джерела досягнення конкурентних переваг: суттєве зниження собівартості продукції за рахунок зниження цін закупівлі матеріальних, трудових та фінансових ресурсів; збільшення обсягів діяльності, укрупнення підприємств, що дає змогу мінімізувати управлінські та умовно-постійні витрати; розгортання діяльності в сегментах із кращими умовами, наприклад із найкращим податковим кліматом [22].
Ж.-Ж. Ламбен	Визначаються три групи факторів формування конкурентних переваг підприємства: якість продукції (відмінні якості товару, які мають підвищену цінність для споживача); витрати виробництва (переваги підприємства в питаннях контролю над рівнем цін і витрат, адміністрування й управління товаром) та ключові компетенції (особливі навички або технології, які створюють унікальну цінність для споживача) [19].
Д. Кемпбелл, Д. Кемпбелл Д., Дж. Стоунхаус, Б. Х'юстон Б.	Джерелами виникнення відмінних можливостей підприємства можуть бути такі фактори: структура – унікальна мережа внутрішніх і зовнішніх зв'язків організації, яка забезпечує їй високоефективну діяльність, тобто наявність таких унікальних відносин із постачальниками, дистриб'юторами і клієнтами, яких немає у конкурентів; репутація, в основі якої лежить кілька джерел, включаючи якість продукту, його характеристики, дизайн, обслуговування тощо; інновації – здатність підприємства випереджати суперників і утримувати лідерство залежить від його досягнень у сфері наукових досліджень, проектування, нових розробок і маркетингової політики; стратегічні активи – природна монополія, патенти і авторські права, що обмежують конкуренцію, також сприяють придбанню конкурентної переваги [12].



## Продовження табл. 1.2

Джерело	Пояснення щодо видів джерел конкурентних переваг
В. Василе-нко, Т. Ткаченко	Найбільш типовими джерелами створення конкурентних переваг є: нові технології; зміни структури і вартості окремих елементів у технологічному ланцюжку виробництва і реалізації товару; нові запити споживачів; поява нового сегмента ринку; зміни правил гри на ринку. Особливим джерелом вчені виділяють інформацію про власний бізнес, а також професійні навички, що дають можливість отримати й обробити таку інформацію таким чином, що результатом стає конкретна конкурентна перевага [6].
Т. Харчук	серед факторів створення конкурентних переваг виділяє такі: відмінна якість, що являє собою підвищену цінність для покупців або за рахунок зменшення їх затрат, або за рахунок підвищення ефективності продукції для задоволення потреб споживачів; ключові компетенції – особливий навик чи технологія, що створюють унікальну цінність для споживачів; поява нових технологій; нові запити покупців чи ті запити, що змінилися; поява нового сегмента галузі за рахунок освоєння нової продукції; зміна вартості чи видів компонентів виробництва; зміна державного регулювання в таких напрямках, як стандарти, охорона навколишнього середовища; швидкість створення та реалізації інновацій; здатність відмовитися від наявної конкурентної переваги на користь формування нової, більш ефективної; вдосконалення власного виробництва; ефективно використання всіх видів ресурсів та їх оптимальне структурне співвідношення [44].

За результатами узагальнення підходів різних науковців до визначення категорії «джерел формування конкурентних переваг» можна зауважити, що як такі можуть виступати: «кваліфікована робоча сила, сприятливі умови виробництва, створення нових видів продукції чи інших інновацій, суттєве зниження собівартості продукції, її висока якість, унікальність та оптимальний асортимент, що відповідає потребам споживачів, регулювання цін підприємством, високий рівень соціальної відповідальності» [45].

Слід також зазначити, що в науковій літературі виділяють три концепції, що визначають головні джерела формування конкурентної переваги підприємства в сучасних умовах функціонування: інституційну, ринкову та ресурсну [38, 41, 45]. Інституційна концепція будується на тому, що джерелом конкурентної переваги є інтеграція підприємства в навколишнє бізнес-середовище, його інформаційне поле і систему галузевих і ринкових зв'язків. У межах ринкової концепції успішність підприємства в конкуренції залежить від специфіки галузі, виду і масштабу конкурентної боротьби, а також від поведінки самого підприємства на ринку. Ресурсна концепція базується на точці зору, що джерелами

конкурентної переваги підприємства є виняткове поєднання її ресурсів, як матеріальних, так і нематеріальних, а також управління ними [45].

Серед науковців також сформувалися підходи, в яких пропонується об'єднати ринковий, ресурсний та інституційний підходи для формування конкурентних переваг підприємства. Так, Є. Смирнов, обґрунтовуючи власний підхід із позицій стратегічного бачення та операційної ефективності, дотримувався саме такої позиції [45]. Тож, доцільно зазначити, що для формування конкурентних переваг недостатньо тільки внутрішніх або зовнішніх джерел, їх необхідно розглядати комплексно, тому що без розвитку ключових компетенцій підприємства неможливо максимально задовольнити потреби споживачів.

Можливості забезпечення конкурентних переваг залежать від низки факторів: відмінної якості, що являє собою підвищену цінність для покупців або за рахунок зменшення їх затрат, або за рахунок підвищення ефективності продукції для задоволення потреб споживачів; ключових компетенцій; швидкості створення та реалізації інновацій; здатності відмовитися від наявної конкурентної переваги на користь формування нової, більш ефективної; вдосконалення власного виробництва; ефективного використання всіх видів ресурсів та їх оптимального структурного співвідношення [44].

Тож, обравши джерело конкурентної переваги, необхідно проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори для можливості використання їх впливу на створення переваги підприємства на конкурентному ринку. Такі зовнішні фактори, як загальноекономічний стан ринків, на яких діє підприємство, політика уряду у сфері обсягів інвестицій, кредитних, податкових і митних ставок, рівень інтеграції процесу виробництва і реалізації в компанії, рівень розвитку інфраструктури ринку та інші можуть здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на процес формування конкурентних переваг з урахуванням джерела, яке обрано за основу цього процесу.

Достатньо розповсюдженим серед науковців є підхід, за якого і фактор (чинник, умова), і джерело сприймають як основу створення конкурентної переваги, тобто джерело конкурентної переваги є результатом впливу низки

факторів. Уважаємо такий підхід досить суперечливим та дискусійним, адже фактор – це причина, рушійна сила будь-якого процесу, що визначає його характер або окремі риси, а джерело – це початок походження будь-чого. Тобто результатом впливу факторів є безпосередньо конкурентна перевага, а її джерело – це вихідна ідея, задум, реалізація якої за умови використання певних внутрішніх та зовнішніх факторів впливу забезпечує підприємству перевагу над конкурентами та стійкі конкурентні позиції [45].

Фактори, що зумовлюють сильні або слабкі сторони підприємства під час порівняння їх із відповідними факторами інших підприємств для виявлення конкурентних переваг. Джерело конкурентної переваги – це основа для встановлення кількісного та вартісного значення величини переваги. Так, найкраща технологія виробництва продукції – фактор, а зниження витрат виробництва, скорочення тривалості виробничого циклу, збільшення продуктивності праці – джерела переваги, які з’являються внаслідок використання технології. Досягнутий підприємством результат, як правило, – це синергія. При цьому важливим моментом є міра впливу кожного фактору у кількісному чи вартісному вимірі на підсумковий результат [45].

А отже, формування конкурентної переваги підприємства починається з ідеї її створення шляхом визначення відповідного джерела під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів (рис. 1.3).



Рис. 1. Теоретичне уточнення взаємозв'язку факторів та джерел формування конкурентної переваги підприємства [45]

Теоретичне уточнення взаємозв'язку основних понять, які пов'язані з формуванням конкурентних переваг підприємства, має практичну значущість, оскільки дозволить керівництву підприємства вже на початковому етапі створення конкурентних переваг визначити, що брати за основу конкурентної переваги і який результат має бути досягнутий

Таким чином, головним критерієм, якому має відповідати сформована конкурентна перевага є її стійкість. Стійка конкурентна перевага – це унікальна характеристика або набір характеристик підприємства, які дозволяють йому перевершувати своїх конкурентів на тривалий період часу. Ці переваги можуть виникати з різних аспектів діяльності компанії і забезпечують їй стабільну позицію на ринку. Стійка конкурентна перевага дозволяє компанії залишатися лідером на ринку навіть за умов високої конкуренції, змін у споживчих вподобаннях та технологічного прогресу. Вона створює бар'єри для входу нових конкурентів і сприяє довгостроковому успіху та зростанню підприємства. Великого значення у формуванні стійкої конкурентної переваги набувають джерела та фактори формування. Під факторами, що впливають на формування конкурентної переваги розуміють причини, рушійні сили будь-якого процесу, що визначає його характер або окремі риси. Джерело конкурентної переваги у свою чергу – це основа для встановлення кількісного та вартісного значення величини переваги. Так, найкраща технологія виробництва продукції – фактор, а зниження витрат виробництва, скорочення тривалості виробничого циклу, збільшення продуктивності праці – джерела переваги, які з'являються внаслідок використання технології. Результатом впливу факторів є безпосередньо конкурентна перевага, а її джерело – це вихідна ідея, задум, реалізація якої за умови використання певних внутрішніх та зовнішніх факторів впливу забезпечує підприємству перевагу над конкурентами та стійкі конкурентні позиції. Досягнутий підприємством результат, як правило, – це синергія. При цьому важливим моментом є міра впливу кожного фактору у кількісному чи вартісному вимірі на підсумковий результат.

### 1.3. Концептуальні особливості моделі формування конкурентних переваг підприємств у сфері міжнародного бізнесу

Як було зазначено у пп. 1.2. формування конкурентних переваг підприємства починається з ідеї її створення шляхом визначення відповідного джерела під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, тобто між факторами, джерелами та самими конкурентними перевагами існує тісний взаємозв'язок.

А оскільки мова буде йти про формування стійких конкурентних переваг міжнародного бізнесу, то необхідно надати пояснення цій сфері.

Міжнародний бізнес – це особлива взаємодія організацій різних форм власності або підрозділів компанії, які знаходяться в різних державах, мета яких отримати дохід саме за рахунок переважної вигоди міжнародних операцій у сфері ділових відносин. Міжнародний бізнес являє собою підприємницьку діяльність, яка пов'язана з тим, що капітал використовується в різних формах і перевагах високої ділової активності, а також існує для отримання прибутку і поширюється на міжнародну сферу економіки. Міжнародний бізнес та основні його проблеми можна ідентифікувати за допомогою характерних рис, які йому притаманні (табл. 1.3) [36].

При веденні міжнародного бізнесу важливо враховувати численні фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства і перешкоджати розвитку міжнародного бізнесу. З метою недопущення негативних наслідків від перерахованих вище факторів необхідно проводити в компанії постійний аналіз, вести статистику, регулярно працювати з інформацією і розробляти заходи з метою перешкодження небажаного впливу даних факторів. Великим компаніям рекомендується вводити відділ із зовнішніх зв'язків, який буде проводити дану роботу. Також необхідно постійно бути поінформованим про тенденції не лише в економічній сфері, але і щодо політичних змін, змін в законодавстві, тощо. Важливо пам'ятати, що міжнародні ринки надають простір і величезний потенціалом для компаній, однак варто координувати дії і підпорядковувати їх

зовнішньому впливу, щоб отримувати вигоди від участі в міжнародній економічній системі та кооперації.

Таблиця 1.3

## Характерні риси міжнародного бізнесу на сучасному етапі [36]

№	Характерні риси
1	отримання вигоди з співробітництва суб'єктів різних країн
2	охоплення всіх форм міжнародних економічних відносин, тобто міжнародний бізнес є невід'ємною частиною діяльності будь-якої компанії, що використовує свої можливості для підвищення ефективності ділових операцій на світових ринках
3	певна логічна послідовність входження фірми в міжнародний бізнес: від рішення простих завдань виробництва і дистрибуції товарів до формування власної мережі мультинаціонального обслуговування, що є гарантією ефективності проведення свого бізнесу у світовій економічній системі в цілому
4	інтернаціоналізація технологічної політики на основі розвитку нових, найбільш перспективних технологій: інформаційно-комунікаційних, біотехнологічних і пов'язаних з виробництвом нових матеріалів
5	фінансове утримання ділових міжнародних операцій, яке є основою досягнення міжнародних конкурентних переваг
6	глибинне проникнення процесу інтернаціоналізації в усі сфери світового господарства, зумовлене зростанням міжнародного поділу праці, розвитком спеціалізації і кооперування виробництва
7	виникнення міжнародного виробництва, яке стало головною структурною характеристикою світової економіки
8	комплексний характер бізнес-діяльності компанії, що використовує національні відмінності і переваги міжнародної кооперації для нарощування конкурентних переваг у всіх сферах її діяльності: відносинах власності, структурної політиці, фінансовій сфері тощо.
9	використання переваг виходу за межі національних кордонів, які зводяться до ресурсних особливостей зарубіжних ринків, їх ємності, особливостей національних законодавств зарубіжних країн та специфіки міждержавних політичних і економічних взаємовідносин
10	конвергентна взаємодія національного й інтернаціонального, тобто врахування всієї сукупності вимог і обмежень, що накладаються національною культурою країни на тих, хто веде в ній бізнес
11	переплетення тенденцій хаотичного фритредерського дерегулювання і централізації
12	значна ступінь концентрації в галузях, пов'язаних з інформаційними технологіями, з виробництвом товарів тривалого користування
13	глобальна криміналізація, яка є наслідком поширення електронних технологій

Більш детально фактори впливу представлено в табл. 1.4.

Розуміння факторів впливу на розвиток міжнародного бізнесу дає змогу більш чітко відслідковувати проблеми та зрозуміти, які саме методи та механізми варто використати для їх ефективного вирішення.

## Фактори впливу на розвиток міжнародного бізнесу [23, 36]

Група факторів	Розкриття змісту
Фактори часу та комунікацій	Підвищення ефективності процесів виробництва; зменшення витрат на доставку та виробництво; посилення комунікації з кінцевим споживачем.
Міжнародні угоди	регулювання міжнародних спорів; моніторинг міжнародних торгівельних умов та обмежень
Торгівельні та двосторонні угод	створення умов для запобігання подвійного оподаткування; угоди про захист капіталовкладень; угоди про співробітництво в сфері обміну інформації.
Маркетингові фактори міжнародного бізнесу	скорочення життєвого циклу товарів при зростанні вимог від покупців; тенденції до вирівнювання умов попиту та стилю споживання в різних країнах.
Просторові фактори:	географічне положення; розвиток транспортної інфраструктури; скорочення логістичних ланцюгів; оптимізація логістичних витрат
Фактори глобалізації	інтернаціоналізація та глобалізація світової економіки; зменшення бар'єрів на шляху міграції факторів виробництва (трудо-вих ресурсів, капіталу, технологій); поява єдиного інформаційно-економічного простору; більш швидка дифузія технологій.
Фактори національних економік	структура національних економік; економічний розвиток та потенціал національних економік; умови ведення бізнесу; соціально-економічний устрій країн
Інституційні фактори інституційні фактори	посилення впливу міжнародних інститутів на здійснення міжнародного бізнесу; вплив на міжнародний бізнес МВФ та групи Всесвітнього банку
Торговельні та економічні блоки	створення торговельних та економічних перешкод (блоків), як на основі географічних, так і економічних й політичних факторів

Тож, приймаючи до уваги складність міжнародного бізнесу як форми ведення діяльності підприємства вимагає створення спеціальної моделі формування стійких конкурентних переваг, які базуються на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства й факторів, що формують його ресурсний потенціал (інтелектуальний капітал підприємства, досвід і знання, унікальні навички, конкурентні можливості, ринкові досягнення тощо) [56].

На рис. 1.3 наведена поетапна послідовність формування конкурентних переваг на міжнародних ринках.

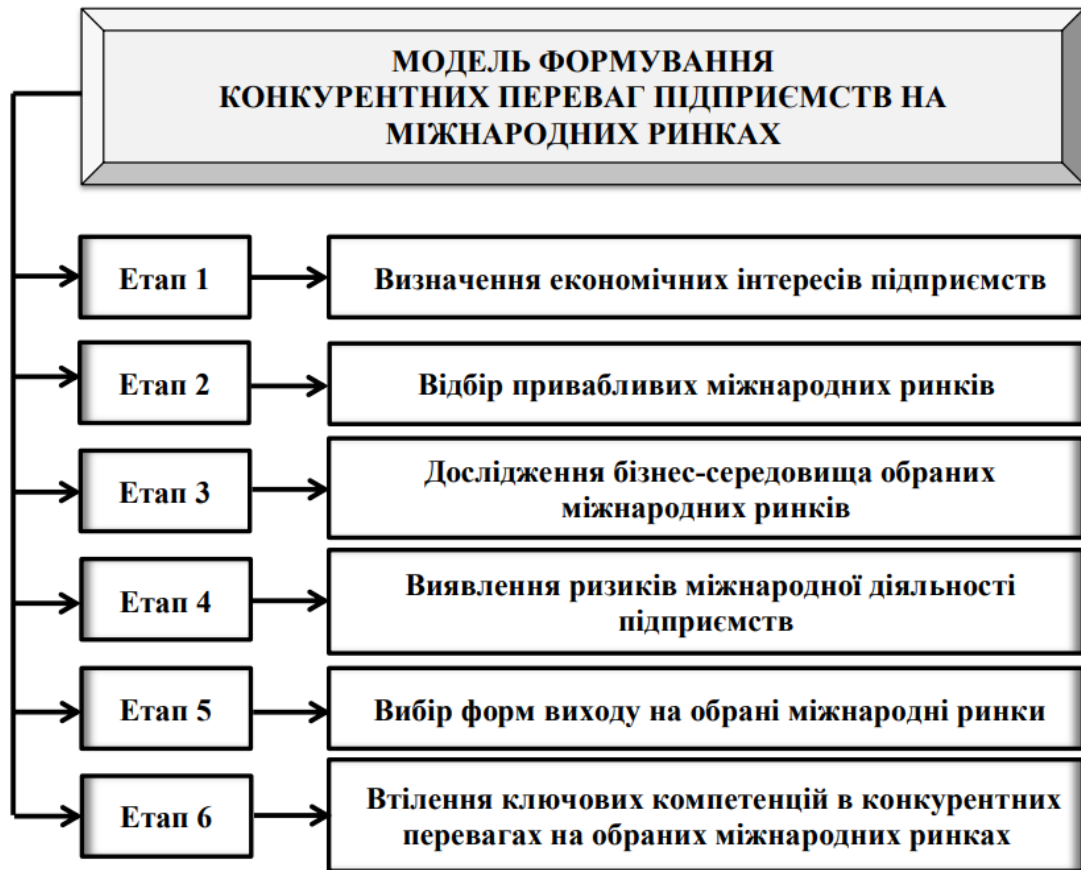


Рис. 1.3. Модель формування конкурентних переваг підприємств на міжнародних ринках [39]

В рамках першого етапу має відбутися визначення економічних інтересів підприємства, має стати основним етапом у формуванні конкурентних переваг на міжнародних ринках. При визначенні економічних інтересів суб'єкти виходять з власних цілей, потреб та мотивів. Реалізація економічних інтересів не означає отримання максимальних прибутків одразу, але націлена на отримання прибутку та його максимізацію в майбутньому і залежить від рівня розвитку міжнародної діяльності на підприємстві.

Другим етапом має стати вибір привабливих міжнародних ринків, на яких підприємства зможуть якомога повніше реалізувати свої економічні інтереси. На даному етапі необхідно провести сегментацію міжнародних ринків за певними ознаками і потім оцінити їх привабливість через існуючі концепції. Третій етап – дослідження бізнес-середовища обраних міжнародних ринків. На цьому етапі проводиться комплексне дослідження відібраних на



попередньому етапі міжнародних ринків. Дослідження міжнародного бізнес-середовища доцільно проводити за допомогою аналізу факторів маркетингового середовища [15].

Четвертим етапом є виявлення ризиків міжнародної економічної діяльності підприємств на обраних привабливих міжнародних ринках та управління ринковими ризиками ведення зовнішньоекономічної діяльності, оскільки оцінювання доступу до ринку також передбачає ймовірність та витрати вступу на ринок обраних країн [39].

П'ятий етап моделі – вибір форм виходу підприємства на обрані міжнародні ринки, на якому потрібно визначити найбільш привабливі для підприємств способи виходу на міжнародні ринки, з урахуванням своїх економічних інтересів та можливих ризиків зовнішньоекономічної діяльності.

Шостий етап – втілення ключових компетенцій в конкурентних перевагах на обраних міжнародних ринках – є останньою складовою у процесі формування конкурентних переваг на міжнародних ринках. На цьому етапі визначаються конкурентні переваги у суб'єктів ринку, що досліджуються, а також, проводиться постійний моніторинг та аналіз сформованих конкурентних переваг.

Таким чином, формування конкурентних переваг підприємства починається з ідеї її створення шляхом визначення відповідного джерела під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. А оскільки мова йде про формування стійких конкурентних переваг міжнародного бізнесу, то необхідно зауважити, що ця сфера діяльності на підприємстві полягає в особливій формі взаємодія компаній або їхніх підрозділів, які знаходяться в різних державах, мета яких отримати дохід саме за рахунок переважної вигоди міжнародних операцій у сфері ділових відносин. Міжнародна діяльність спрямована на посилення ділової активності компанії з метою отримання додаткових прибутків та зисків у формі розширення ресурсного потенціалу (інтелектуального капіталу, досвіду, знань, унікальних навичок, конкурентних можливостей, ринкових досягнень та ін.). Приймаючи до уваги складність міжнародного бізнесу як особливої форми ведення діяльності підприємства у дипломній роботі розглянута спеціальна

модель формування стійких конкурентних переваг, які базуються на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства, джерел та факторів впливу.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Конкурентоспроможність підприємств відображає його здатність проявляти гнучкість, адаптивність до постійних змін зовнішнього середовища з метою збільшення, зменшення, або збереження займаної частки ринку з метою розвитку бізнесу. Достатній рівень конкурентоспроможності забезпечують конкурентні переваги. У дослідженні «конкурентні переваги підприємства» розглядаються як сукупність комбінацій наявних ресурсів (сировинних, енергетичних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових та ін.) та компетенцій, а також способів їхнього використання задля забезпечення ширших можливостей у формі переваг над своїми конкурентами, які дозволяють забезпечити найбільш повне задоволення потреб споживачів і реалізацію власних економічних інтересів на користь підвищення ефективності діяльності підприємства порівняно з конкурентами.

Головним критерієм, якому має відповідати сформована конкурентна перевага є її стійкість. Стійка конкурентна перевага – це унікальна характеристика або набір характеристик підприємства, які дозволяють йому перевершувати своїх конкурентів на тривалий період часу. Ці переваги можуть виникати з різних аспектів діяльності компанії і забезпечують їй стабільну позицію на ринку. Стійка конкурентна перевага дозволяє компанії залишатися лідером на ринку навіть за умов високої конкуренції, змін у споживчих вподобаннях та технологічного прогресу. Вона створює бар'єри для входу нових конкурентів і сприяє довгостроковому успіху та зростанню підприємства. Великого значення у формуванні стійкої конкурентної переваги набувають джерела та фактори формування. Під факторами, що впливають на формування конкурентної переваги розуміють причини, рушійні сили будь-якого процесу, що визначає його характер або окремі риси. Джерело конкурентної переваги у свою чергу –

це основа для встановлення кількісного та вартісного значення величини переваги. Так, найкраща технологія виробництва продукції – фактор, а зниження витрат виробництва, скорочення тривалості виробничого циклу, збільшення продуктивності праці – джерела переваги, які з'являються внаслідок використання технології. Результатом впливу факторів є безпосередньо конкурентна перевага, а її джерело – це вихідна ідея, задум, реалізація якої за умови використання певних внутрішніх та зовнішніх факторів впливу забезпечує підприємству перевагу над конкурентами та стійкі конкурентні позиції. Досягнутий підприємством результат, як правило, – це синергія. При цьому важливим моментом є міра впливу кожного фактору у кількісному чи вартісному вимірі на підсумковий результат.

Формування конкурентних переваг підприємства починається з ідеї її створення шляхом визначення відповідного джерела під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. А оскільки мова йде про формування стійких конкурентних переваг міжнародного бізнесу, то необхідно зауважити, що ця сфера діяльності на підприємстві полягає в особливій формі взаємодія компаній або їхніх підрозділів, які знаходяться в різних державах, мета яких отримати дохід саме за рахунок переважної вигоди міжнародних операцій у сфері ділових відносин. Міжнародна діяльність спрямована на посилення ділової активності компанії з метою отримання додаткових прибутків та зисків у формі розширення ресурсного потенціалу (інтелектуального капіталу, досвіду, знань, унікальних навичок, конкурентних можливостей, ринкових досягнень та ін.). Приймаючи до уваги складність міжнародного бізнесу як особливої форми ведення діяльності підприємства у дипломній роботі розглянута спеціальна модель формування стійких конкурентних переваг, які базуються на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства, джерел та факторів впливу.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКАХ ОЛІЙНИХ КУЛЬТУР ТА ПРОДУКТІВ ЇХНЬОЇ ПЕРЕРОБКИ У КРАЇНАХ ЄС

#### 2.1. Стан та тенденції розвитку вітчизняної галузі олійних культур та експорту її продукції їхньої переробки на ринки країн ЄС

Активна інтеграція в міжнародні торговельні мережі є необхідною умовою успішного розвитку нашої країни у системі сучасних глобалізаційних процесів. Ініціатива ЄС та політика України по створенню зони вільної торгівлі вже сприяють та у майбутньому будуть сприяти розвитку внутрішніх ринків сільськогосподарської продукції. Перед учасниками ринку олійних культур і продуктів їх переробки відкриваються більш широкі можливості.

Ринок олійних культур є сферою впливу економічних відносин між різними групами виробників аграрної сфери, переробниками, споживачами товарної продукції. Важливими показниками, що характеризують стан ринку олійних культур, процеси його формування, функціонування та розвитку, є попит, пропозиція продукції, їх співвідношення, а також рівень і динаміка цін.

Виробництво олійних культур на внутрішньому ринку України є одним із провідних напрямів аграрної сфери і представляє собою економічно розвинену, сформовану, постійно функціонуючу систему. У довоєнний період повне забезпечення внутрішнього ринку продукцією цієї галузі сприяло створенню умов виходу вітчизняних агровиробників на міжнародні ринки насіння олійних культур та продуктів їхньої переробки.

За нормальних умов, ситуація на ринку олійних культур залежить від таких аспектів: 1) характер товару (олійні культури – продукт, який можна довго зберігати й легко транспортувати на великі відстані; олія, шрот – продукти середньострокового зберігання); 2) характеристики попиту (майже всі види продовольчих товарів є продукцією з вираженою негативною нееластичністю

попиту; споживчі товари; стабільний рівень споживання харчових продуктів населенням і переробною промисловістю); 3) споживча поведінка (значення в експортному потенціалі країни, важливість стабільності продовольчого забезпечення, залежність структури споживання від рівня доходів); 4) розміщення виробництва (прив'язка переробних потужностей до сировинних регіонів і транспортних вузлів; виробництво продукції всіма групами агроформувань); різноманітність організаційних форм учасників продовольчого ринку. Тож, особливості ринку олійних культур пов'язані зі специфікою товарної продукції, споживачів, конкуренцією, вимагають певних передумов для його ефективного функціонування [49].

До розгорнення воєнних дій РФ та України контролювали 77% глобального експорту олії. У 2021 році українські підприємства експортували 5,1 млн т соняшникової олії, що на 26% менше від результату 2020-го, свідчать дані ННЦ «Інститут аграрної економіки».

До того ж, спостерігався високий попит на насіння олійних культур та продукти їх промислової переробки на світовому ринку, що було зумовлено дією двох основних факторів (рис. 2.1).

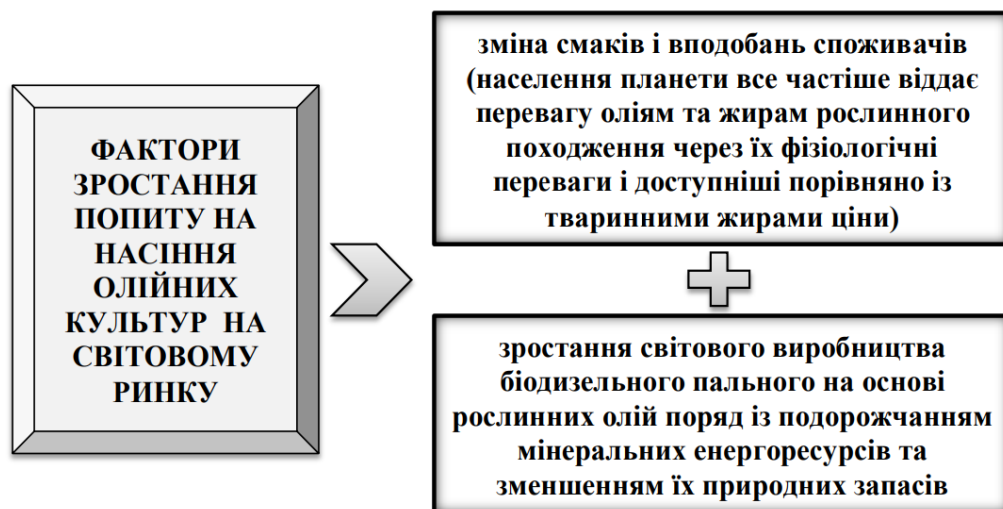


Рис. 2.1. Актуальні фактори зростання попиту на насіння олійних культур на світовому ринку [51].

Саме країни ЄС виступали основними споживачами насіння олійних культур. За даними USDA, у 2019-2021 рр. ці країни були другими в рейтингу

імпортерів соєвих бобів і насіння соняшника (відповідно 11% та 17% світового імпорту), також країни ЄС очолили список найголовніших імпортерів насіння ріпаку (29% світового імпорту) [57].

Проте нині вторгнення рф в Україну вже спричинило глобальний дефіцит соняшникової олії та призвело до рекордного зростання цін на інші рослинні олії. У 2021-2022 рр. році очікувався рекорд з виробництва та експорту олії, проте через блокаду російськими окупантами чорноморських портів експорт з України практично зупинився.

Як зазначає асоціація «Укроліяпром», одна з основних особливостей 2022-23 рр. полягає у значному збільшенні переробки насіння соняшнику на вітчизняних потужностях після заборони його ввезення деякими країнами ЄС. Відповідно збільшилося виробництво й експорт продукції з високою доданою вартістю. Асоціація зазначає, що особливості та виклики 2022-23 рр. залишаться актуальними і для 2023-24 рр. Зокрема, це продовження роботи підприємств в умовах воєнного стану, нестабільна ситуація на валютному ринку, незрозумілі перспективи щодо «зернового коридору», атаки на портову інфраструктуру.

Не є секретом, що олійна галузь України експортно орієнтована. Отже, воєнні дії на неї вплинули комплексно: змінилися ціни, попит, темпи та обсяги експорту. Змінилася і сама структура експорту. В минулому році більше 80% експорту – це соняшниковий шрот та соняшникова олія. А з початку війни у лідери вийшов соняшник з часткою більше 38%. На жаль, продукція зараз займає лише близько 40%. Подальший експорт буде залежати від роботи портів. Ще недавно ніхто не вірив у відкриття портів, всі ставилися доволі скептично. Відкриття портів для олійного ринку має дуже велике значення, перш за все для соняшникового сегменту, саме для переробки [52].

Найбільший вплив відкриття портів має саме на ринок соняшнику – саме цей фактор і визначить за яким сценарієм піде розвиток ситуації на ринку.

Україна тримала лідерство дуже багато років по виробництву соняшника, по переробці, по експорту олії, по експорту соняшникового шроту. І в

один рік було майже все втраченим: втрачено лідерство у виробництві – за попередніми даними спустилися на третє місце в цьому році, тому що площа сіви мінімальна за останні 10 років (4,75 млн га). Відповідно і врожай, який Україна збере, може бути мінімальним за останні 7 років, +/-11 млн тонн. Але звісно, що площа збору соняшника ще під великим питанням, все буде залежати від подальшого розвитку ситуації в Україні. Переробка та експорт же будуть напряду залежати від роботи портів [52].

У цьому сезоні експорт соняшнику з України сягнув історичного максимуму, склавши 1,63 млн тон, що відбулося через призупинку експорту соняшникової олії та суттєве скорочення переробки олійної всередині країни.

В ЄС збір власного врожаю ріпаку не знизив попит на український соняшник, як того очікували експерти – відвантаження до Європи продовжилися.

Все це звичайно знайшло відображення на цінах. Ціни значно зросли не тальки в Україні, але й в тих країнах, де перевантажується український соняшник. І уже зафіксовані протести в цих країнах, тому що місцеві аграрії незадоволені таким напливом української сировини.

Зараз Україна вийшла в лідери серед експортерів соняшнику в світі в 2020-2022 рр. і, найімовірніше, затримається на даній позиції ще один сезон.



Рис. 2.2. Експорт соняшнику з України, тис. тон [52]

Вітчизняні аналітики прогнозують, що за умови автоматичного продовження Зернової угоди та стабільної роботи сектору переробки, відвантаження соняшнику на зовнішні ринки в новому 2022-23 рр. можуть знизитись до 1,1-

1,2 млн т (-29% до показника 2021-22 рр.). Це може стати другим за розміром обсягом експорту з України за всю історію [52].

За сценарієм закриття портів, експорт соняшника зросте значно більше, до 2,5-3 млн тон. Темпи експорту будуть дуже високими, їм не стане на заваді навіть експортне мито. До того ж, з країнами ЄС та Туреччиною на торгівлю соняшником в нас діють пільгові знижки. Треба зазначити, що за будь-яких умов, країни ЄС будуть закуповувати український соняшник більш охоче, аніж зазвичай, бо власний врожай значно постраждав від посухи [52].

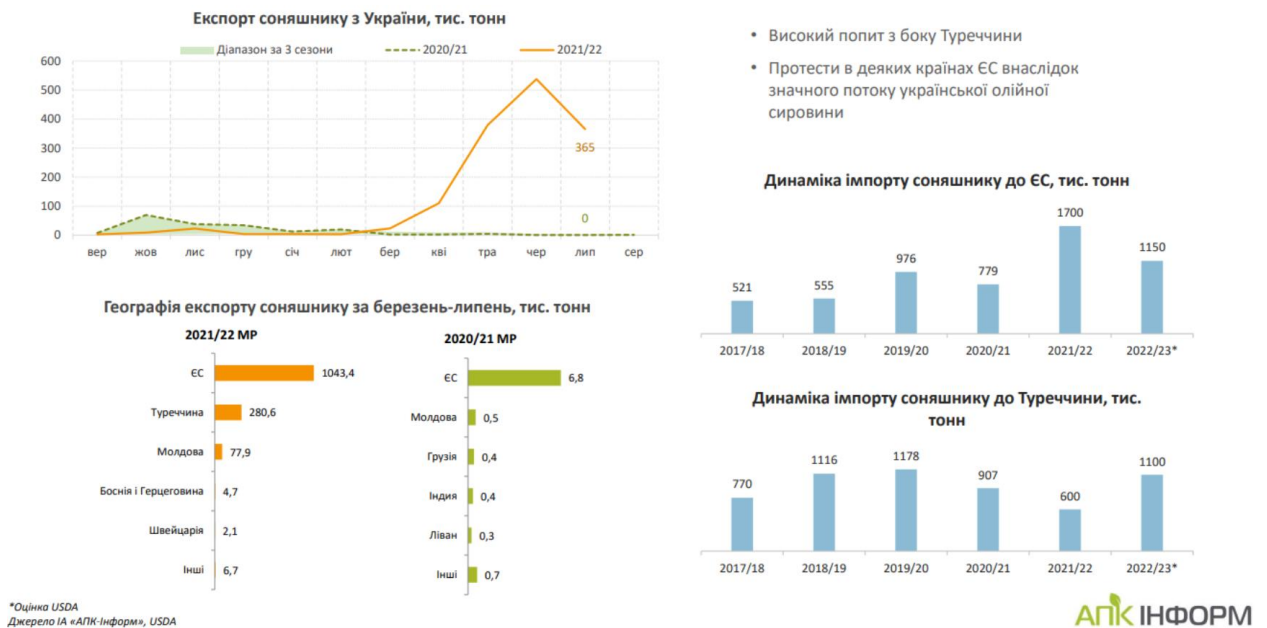


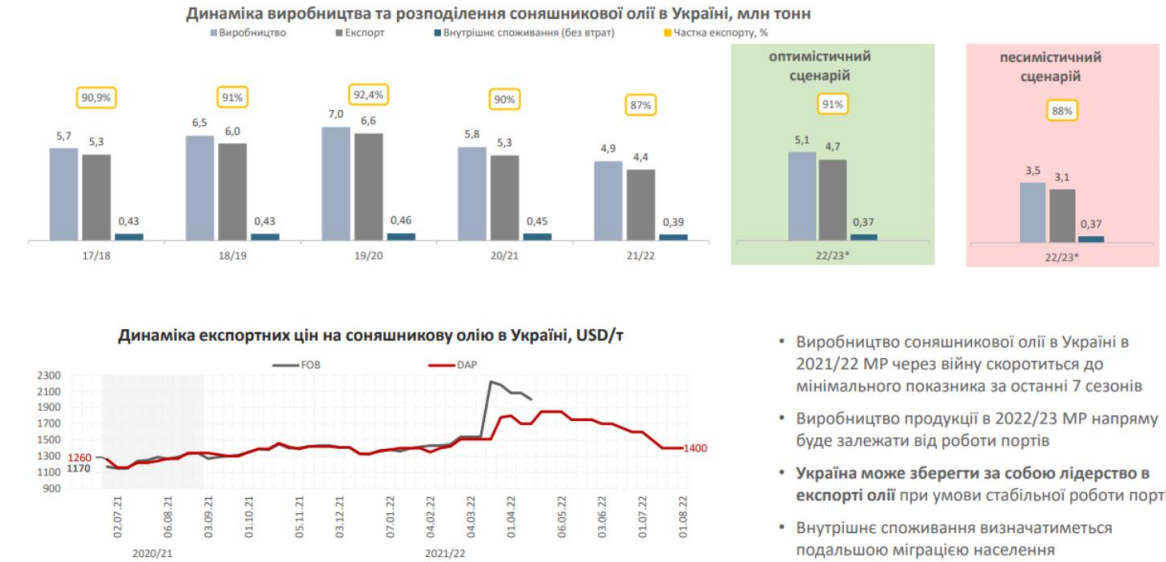
Рис. 2.3. Стан експорту соняшнику на ринки ЄС та Туреччини [52]

Внаслідок війни переробка соняшника в Україні зазнала суттєвого скорочення, переробна галузь була майже повністю заблокована з початком бойових дій. Але ринок досить швидко оговтався та почав адаптацію. За 10 місяців поточного сезону перероблено близько 10 млн тон соняшника. І до кінця сезону аналітики розраховували ще на 1,2-1,3 млн тон. Збільшити обсяги переробки не дає логістика. Але, окрім неї, вийти на довоєнні рівні виробництва заважають ще й втрати виробничих потужностей галузі [52].

Близько 90% соняшникової олії завжди йшло на експорт. З цих об'ємів близько 97% експортувалося морським шляхом. Після зупинки портів досить швидко експорт відновився (суходолом, залізничним транспортом,



автотранспортом). Дуже зріс попит саме на фасовану продукцію, бо це було набагато зручніше. Ринок поступово відновлюється, з кожним місяцем об'єми виробництва та експорту олії збільшуються. При оптимістичному сценарії очікуваний потенціал України з виробництва соняшникової олії може скласти близько 5 млн тон [52].

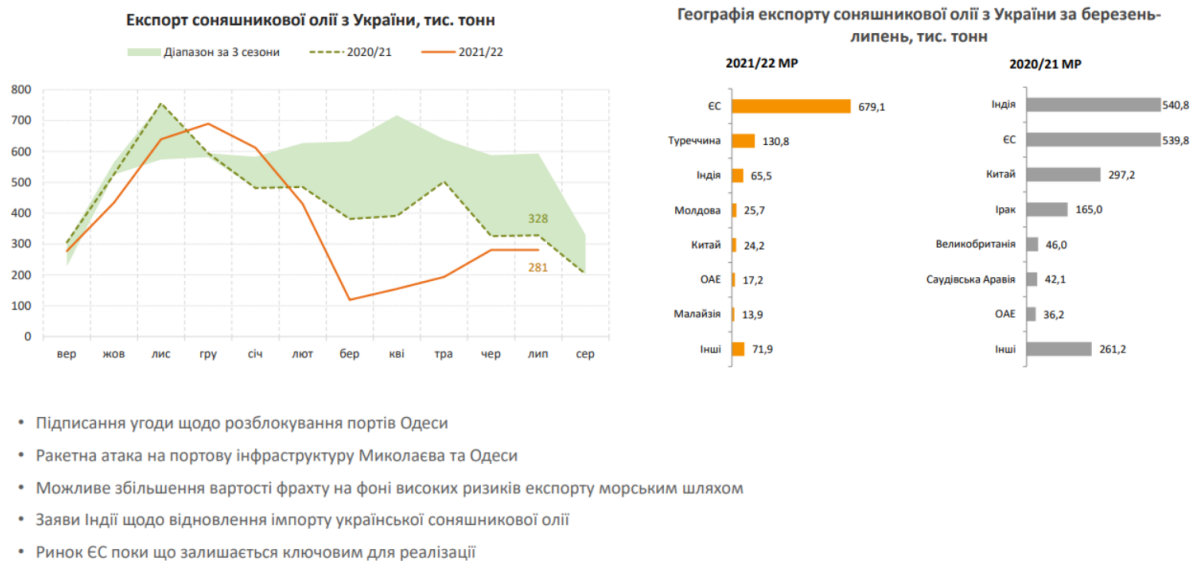


\*Оцінка ІА «АПК-Інформ»  
Джерело ІА «АПК-Інформ»

АПК ІНФОРМ

Рис. 2.4. Баланс пропозиції та розподілення соняшникової олії, млн. тон [52]

Якщо ж порти заблокують знов, всі показники (виробництва й експорту) будуть набагато нижчими.



Джерело: ІА «АПК-Інформ»

АПК ІНФОРМ

Рис. 2.5. Експорт соняшникової олії з України, тис тон [52]

Таким чином, сподіватися на розвиток внутрішнього ринку олійних культур в Україні не приходиться через збереження динаміки зменшення обсягів реалізації і нерівномірності внутрішнього споживання. Тож, вбачається за необхідне збереження традиції експортно орієнтованої роботи галузі попри всі негаразди, що спричинені політичною та економічною кризою в країні. До внутрішніх факторів, які гальмують успішний розвиток експортної діяльності суб'єктів виробництва олійних культур та продуктів переробки, перш за все, слід віднести: недосконало розвинену й застарілу інфраструктуру, що є причиною збільшення вартості виробництва та високих втрат продукції під час транспортування і зберігання; відсутністю послідовної державної політики з розвитку сільського господарства і, як наслідок, неефективне використання державних коштів на підтримку сільського господарства. Зовнішніми факторами впливу на розвиток експорту олійної продукції виступають до країн ЄС стали: військова агресія з боку РФ; тривалі протести в деяких європейських країнах; зростання попиту на олійну продукцію з боку інших країн (наприклад, Туреччини) та ін. Як наслідок дії цих чинників стала втрата виробничих потужностей і зниження обсягів виробництва й реалізації олійних культур. І все ж таки, серед країн-імпортерів олійної продукції саме країни ЄС виступали і продовжують виступати основними споживачами. Тож, вітчизняним виробникам олійних культур та переробної продукції, необхідно продовжувати працювати над формуванням стійких конкурентних переваги на ринках країн ЄС за допомогою ефективних, новітніх та інноваційних джерел.

## 2.2. Дослідження середовища та результатів діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» на ринку олійних культур та продуктів їхньої переробки

Україна є одним з провідних виробників та експортерів олійних культур та продукції їхньої переробки у світі. Багато українських компаній займаються вирощуванням, переробкою та експортом олійних культур до країн ЄС. Ось деякі з основних компаній, які займаються цим бізнесом:

1) Кернел (Kernel) – один з найбільших агропромислових холдингів в Україні, що займається вирощуванням, переробкою та експортом соняшнику та соняшникової олії.

2) Миронівський Хлібопродукт (МХП) – великий агропромисловий холдинг, який займається виробництвом та експортом різноманітної сільськогосподарської продукції, включаючи соняшник.

3) Астарта-Київ – один з найбільших агропромислових холдингів України, який займається вирощуванням та переробкою різних сільськогосподарських культур, включаючи соняшник.

4) Сантрейд (Suntrade) - компанія, яка спеціалізується на експорті сільськогосподарської продукції, включаючи соняшник та соняшникову олію.

5) НІБУЛОН – один з провідних українських експортерів зернових та олійних культур, який активно експортує соняшник до країн ЄС.

6) Укролія - компанія, що займається виробництвом та експортом соняшникової олії та іншої олійної продукції.

7) Оліяр (Oliyar) - виробник та експортер соняшникової олії, що активно постачає свою продукцію до країн ЄС.

Ці компанії мають налагоджені зв'язки з іноземними партнерами та забезпечують високу якість продукції, що відповідає європейським стандартам.

ТОВ «Кернел-Трейд» (Kernel) – провідний світовий виробник та експортер соняшникової олії, найбільший в Україні виробник та експортер зернових, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. На частку компанії припадає близько 8% світового експорту соняшникової олії. Свою продукцію Kernel постачає до понад 70 країн. З листопада 2007 року акції компанії торгуються на Варшавській фондовій біржі (WSE) [28].

Земельний банк «Кернела» – 363 тис. га

Регіони діяльності: Тернопільська, Одеська, Миколаївська, Кіровоградська, Черкаська, Полтавська, Сумська, Чернігівська, Харківська, Дніпропетровська, Хмельницька області [28].

Кластери: «Дружба-Нова», Харківський, Придніпровський, «Полтава-південь», Центральний, Західний [28].

Переробні потужності – 3 млн тон насіння соняшнику в рік, або 1,3 млн тон соняшникової олії наливом і 1,2 млн тон соняшникового шроту в рік [28].

Торгові марки: «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак Золота», «Чумак Домашня» і «Любонька» [28].

Дочірні компанії ТОВ «Кернел-Трейд»: 1) Inerco Trade S.A. – торгівля зерном, олійними та продуктами їх переробки (Швейцарія). 2) Avere Commodities SA – торгівля зерном, олійними та продуктами їх переробки (Швейцарія). 3) Estron Corporation Ltd – надання послуг з транспортування та перевалки зерна, олії та шроту (Кіпр). 4) Sentix Spolka z Ograniczona Odpowiedzialnoscia – оптова торгівля, консультаційні послуги (Польща). 5) Kernel Mideast Trading DMCC – торгівля зерном, олійними та продуктами їх переробки (ОАЕ, Дубай) [28].

Бізнес-модель ТОВ «Кернел-Трейд» представлені на рис. 2.6.

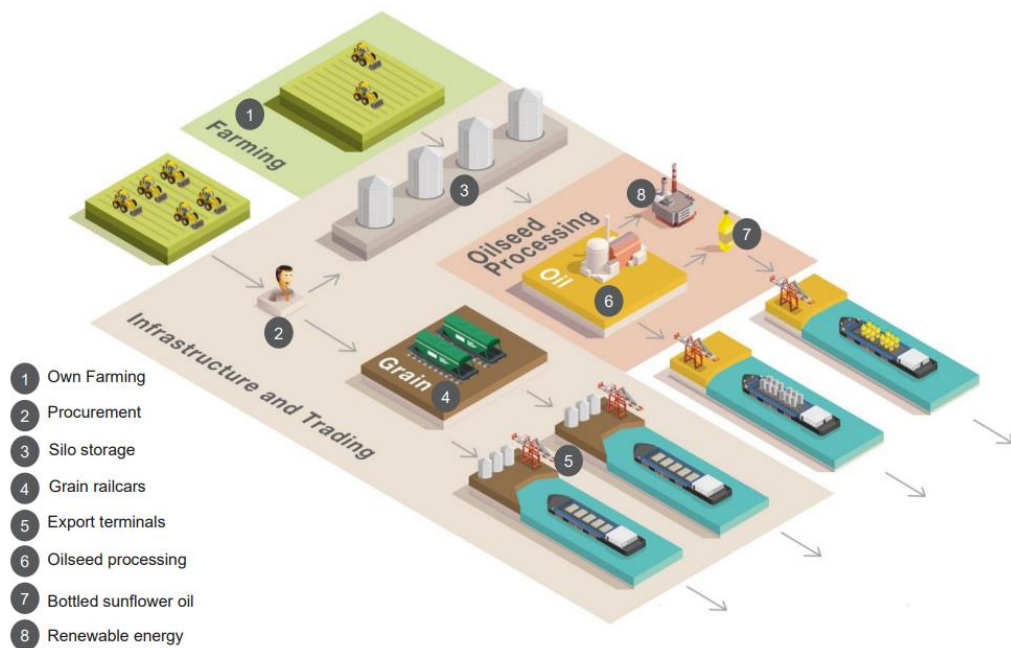


Рис. 2.6. Бізнес-модель ТОВ «Кернел-Трейд» [28]

ТОВ «Кернел-Трейд» є членом Американської торгової палати в Україні, Європейській бізнес асоціації, GAFTA, Федерації асоціацій торгівлі олійними культурами, насінням і жирами (FOSFA), «Укроліяпром», Української зернової асоціації, U.S.-Ukraine Business Council, UNIC [28].

Таблиця 2.1

## Сегменти бізнес-модель та стратегічні напрями розвитку «Кернел-Трейд» [28]

Сегмент	Характеристика сегменту	Стратегічні цілі
Сегмент переробки олійних культур	Провідний виробник соняшникової олії (~5% світового виробництва) та експортер (~8% світового експорту). Виробник та продавець бутильованої соняшникової олії №1 в Україні Потужність переробки насіння соняшнику 3,5 млн тонн на рік Виробник відновлюваної енергії з біомаси	Переробка олійних культур. Щорічно переробляється 6 мільйонів тон олійних культур, 35% яких відбувається через власне постачання.
Сегмент інфраструктури та торгівлі	Експортер зерна №1 з України з часткою 15% від загального експорту зерна країни. Оператор зернових експортних терміналів №1 із сумарною річною потужністю перевалки 10 млн тон м'яких товарів. Приватна мережа зернових силосів №1 в Україні з потужністю одноразового зберігання 2,3 млн тон зерна. № 1 приватний зерновозний парк в Україні (3,2 тис. доступних власних вагонів). Власна торгова діяльність.	Інфраструктура та торгівля. 15 мільйонів тон експорту зерна з України щорічно, причому 50% надходили через власне постачання.
Фермерський сегмент	Провідний виробник в Україні, який оперує 363 тис. га1 орендованих сільськогосподарських угідь. Сучасна великомасштабна техніка, стійкі агрономічні практики, кластерна система управління та експортно орієнтованість суміш культур. Майже 100% обсягів продажів проходить через наші сегменти інфраструктури, торгівлі та переробки олійних культур, отримання додаткових прибутків.	4 млн. тон власного виробництва щорічно на 0,7 млн. га сільгоспугідь власного виробництва.
<b>Стратегічні ініціативи</b>		
<b>Збільшення масштабів:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Придбання через M&amp;A/ оренду активів / толінг: 1) 1,5 млн тон переробки насіння соняшнику; 2) 5,0 млн тон потужностей з перевалки зерна; 3) 0,2 млн. га сільськогосподарських угідь.</li> <li>• Висококласна система CRM і маркетингової інформації</li> <li>• Подальше розширення проекту «Відкритий агробізнес».</li> </ul>		<b>Підвищення ефективності:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Автоматизація та цифровізація процесів</li> <li>• Підвищення продуктивності праці.</li> <li>• Запровадження інноваційних рішень у фермерстві.</li> <li>• Електронний документообіг.</li> </ul>
<b>Внесок у відповідні Цілі сталого розвитку ООН:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Підтримка цілей Європейської зеленої угоди шляхом рішучих кліматичних заходів</li> <li>• Виступаючи в якості амбасадора сталого сільського господарства в Україні шляхом поширення ресурсозберігаючих, екологічно та соціально відповідальних методів виробництва серед наших партнерів у ланцюгах постачання</li> <li>• Забезпечення справедливих і безпечних умов праці, належних ресурсів, середовища для навчання та рівних можливостей для самореалізації залишатися етичним роботодавцем</li> <li>• Активний внесок у покращення добробуту місцевих громад</li> </ul>		

До війни за стратегічним підходом керівництво «Кернел» прагнуло стабільно збільшувати масштаби та ефективність недорогої бізнес-системи для щорічного експорту 20 мільйонів тон своєї продукції з України шляхом стратегічних придбань, зміцнення лояльних відносин із місцевими фермерами та постійного розвитку наших людей [2, 28].

Проте через повномасштабне вторгнення рф в Україну ТОВ «Кернел-Трейд» був змушений перетворитися з абсолютного лідера, орієнтованого на зростання, на компанію, головним пріоритетом якої є виживання. Керівництво Kernel відмовилося від стратегії зростання, яка була розпланована до 2026 року, а на порядку денному з'явилося збереження мінімально необхідного рівня експорту для покриття витрат, виплати зарплат та обслуговування боргів.

Показники фінансово-економічної діяльності за 2022-2023 рр. представлені у табл. 2.2 [2, 28].

Таблиця 2.1

## Показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» [2, 28]

Показники	2022 р.	2023 р.	Динаміка змін, %
Прибуток, млн дол			
Переробка олійних культур	1,681	1,908	+13%
Інфраструктура і трейдинг	4,535	2,602	- 43%
Агробізнес	635	695	+9%
Коригування	-1,519	-1,750	+15%
Разом	5,332	3,455	- 35%
ЕВІТДА (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization), млн дол			
Переробка олійних культур	-70	270	+340 млн дол
Інфраструктура і трейдинг	237	154	-35%
Агробізнес	219	221	+1%
Нерозподілені витрати	-166	-101	-39%
Разом	220	544	+147%
Маржа ЕВІТДА, млн дол			
Переробка олійних культур	-73	237	+310 млн дол
Інфраструктура і трейдинг	30	42	40%
Агробізнес	440	609	39%
Об'єм, тис. тон			
Переробка олійних культур	967	1,139	+18%
Інфраструктура і трейдинг	7,969	3,705	- 54%
Агробізнес	3,268	1,849	- 43%

Заблоковані порти закрили для компанії можливість відправляти 99% експорту. У перші місяці війни Kernel переорієнтував міжнародні відвантаження на залізницю, автотранспорт і річку. Зміна логістики змусила міняти «агропортфель»: зменшити площі під кукурудзою, збільшили частку соняшнику, рапсу і сої. «Зерновий коридор», який запрацював у серпні, повернув агрохолдинг у «великий експорт». Kernel – найбільший експортер коридору з часткою близько 10%. Але цього виявилось замало і у другому півріччі 2022 року експорт зернових Kernel скоротився на 61%, до 2,3 млн тон. У грудні 2022 року Kernel придбав у порту «Південний» Одеської області стратегічно важливий для себе актив – термінал «ОйлЕкспортТермінал» за \$19,8 млн. Агрохолдинг, який до війни посідав перше місце у світі з виробництва соняшникової олії, має компенсувати втрачену перевалку в порту Миколаїв, який не включений в «зерновий коридор». У квітні агрохолдинг Kernel експортував 10% від довоєнних результатів експорту за показників у більш як 7,5 млн тон продукту щорічно. Розблокування чорноморських портів дозволило вивезти й продати запаси і повернутися на прибутковість [2,28].

Тож, 2022 р. виявився найбурхливішим сезоном для компанії. Рекордні прибутки за перше півріччя, які були зумовлені сприятливими фундаментальними показниками ринку та збільшені результатами стратегічних інвестиційних ініціатив, були перекрыті рекордними збитками у другому півріччі, після вторгнення РФ в Україну 24 лютого 2022 року. Компанія завершила 2022 р. із показником EBITDA у розмірі 220 мільйонів доларів, що на 73% менше порівняно з аналогічним періодом минулого року. Цей результат також враховує збитки в розмірі 517 мільйонів доларів, пов'язані зі зменшенням вартості запасів і необоротних активів, а також збитки, пов'язані з управлінням ліквідністю, обидва спричинені війною в Україні. У 2023 р. ситуація дещо покращилася і фінансовий рік Kernel закінчив на 35% меншим виторгом, але з прибутком у 299 млн дол. проти збитку у 41 млн дол. роком раніше. Kernel залишається найбільшим експортером зернових із часткою 9%. Компанії вдалось у 2023 році скоротити чистий борг у 2,5 раза – до 595 млн. дол. [2,28].

Таким чином, Україна є одним з провідних виробників та експортерів олійних культур та продукції їхньої переробки у світі. Багато українських аграрних компаній представлені у цій галузі. Серед них ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», компанія, яка є провідним світовим виробником та експортером олійних культур та соняшникової олії. На частку компанії припадає близько 8% світового експорту соняшникової олії. Свою продукцію Kernel постачає до понад 70 країн. Проте через повномасштабне вторгнення РФ в Україну ТОВ «Кернел-Трейд» був змушений перетворитися з абсолютного лідера, орієнтованого на зростання, на компанію, головним пріоритетом якої є виживання. Керівництво Kernel відмовилося від стратегії зростання на користь збереження мінімально необхідного рівня експорту для покриття витрат, виплати зарплат та обслуговування боргів. 2022 р. виявився найгіршим сезоном для компанії. Рекордні прибутки за перше півріччя, які були зумовлені сприятливими показниками ринку та збільшеними результатами стратегічних інвестиційних ініціатив, були перекриті рекордними збитками у другому півріччі, після вторгнення РФ. У 2023 р. ситуація почала налагоджуватися. Загальні результати компанії протягом майже двох років повномасштабної війни можна назвати прийнятними, фінансовий стан компанії є близьким до того, яким він був до повномасштабного вторгнення (при цьому ризики діяльності значно зросли). В розрізі окремих напрямків роботи, значення EBITDA в сегменті «переробки соняшнику» було найвищим за всю історію існування Кернела. У сегменті «торгівля зерновими та інфраструктура» обсяги експорту суттєво знизились, але не зважаючи на це, Кернел залишився експортером номер один зернових з України з часткою 8% (найближчий конкурент Louis Dreyfus має частку 7%). В напрямку «рослинництво», ситуація була, мабуть, найгіршою з усіх сегментів. Суттєво виправити ситуацію допомогла хороша врожайність основних зернових та олійних культур у 2022 році. У 2023 року, якщо Україна буде в змозі експортувати зернові та олійні через чорноморські глибоководні порти, результати сегменти ще суттєво покращаться.



### 2.3. Характеристика конкурентного середовища діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» на ринку олійних культур та продуктів їхньої переробки країн ЄС

Аналіз та оцінка конкурентного середовища аграрної компанії є необхідною на всіх стадіях її функціонування. Визначення рівня конкурентоспроможності є початковим моментом планування діяльності компанії та розробки стратегії її подальшого розвитку, що особливо актуалізується в умовах виходу на нові закордонні ринки.

Важливим кроком дослідження є формування «ромбу конкурентних переваг» ТОВ «Кернел-Трейд» на ринку олійних культур та продуктів їхньої переробки у просторі ЄС, для побудови якого, необхідно виявити слабкі та сильні сторони компанії порівняно з найближчими конкурентами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Компаративний аналіз сильних та слабких сторін компаній на ринку олійних культур та продуктів їхньої переробки у ЄС [53,54]

Показники	ТОВ «МОЕЗ»		Kernel		Delizio		AGROKON TRADING		
<b>I Організаційні та маркетингові показники діяльності компанії</b>									
Імідж компанії	+				+			+	+
Фінансові можливості		+			+			+	+
Рекламна активність	+			+		+			+
Географічна охопленість ринку	+				+		+		+
Кількість споживачів		+			+			+	+
Збутова мережа	+				+			+	+
Досвід роботи на ринку	+				+			+	+
<b>II Технологічні показники продукції</b>									
Широта асортименту продукції	+				+		+		+
Якість продукції			+		+			+	+
Ресурсоефективність		+			+			+	+
<b>III Цінові показники</b>									
Гнучкість цін		+			+			+	+
Рівень рентабельності		+			+			+	+
Ціна продукції	+				+			+	+

На основі проведеного дослідження формуємо карту конкурентних переваг компанії ТОВ «Кернел-Трейд» та її потенційних конкурентів (рис. 2.7).

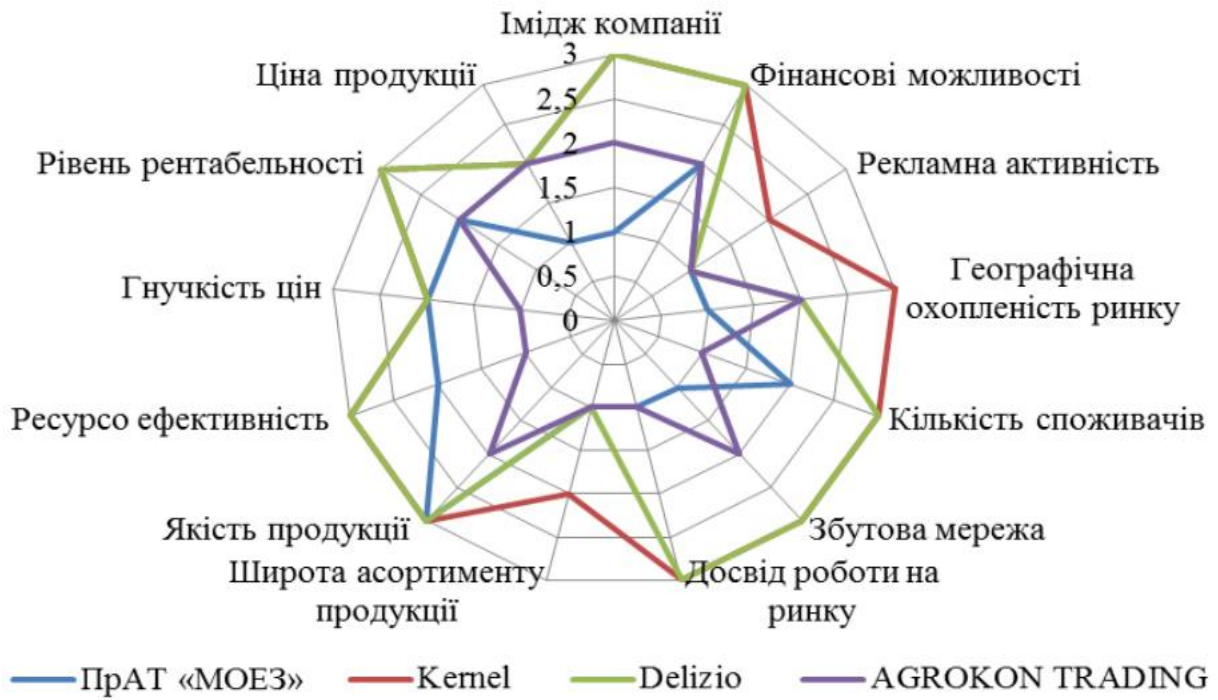


Рис. 2.7. Карта конкурентних переваг ТОВ «Кернел-Трейд» на ринку олійних культур та продуктів їхньої переробки ЄС у порівнянні з іншими виробниками

Серед представлених критеріїв необхідно обрати оптимальні індикатори з метою графічного відображення профілів компанії ТОВ «Кернел-Трейд» та її найближчих конкурентів (рис. 2.8).

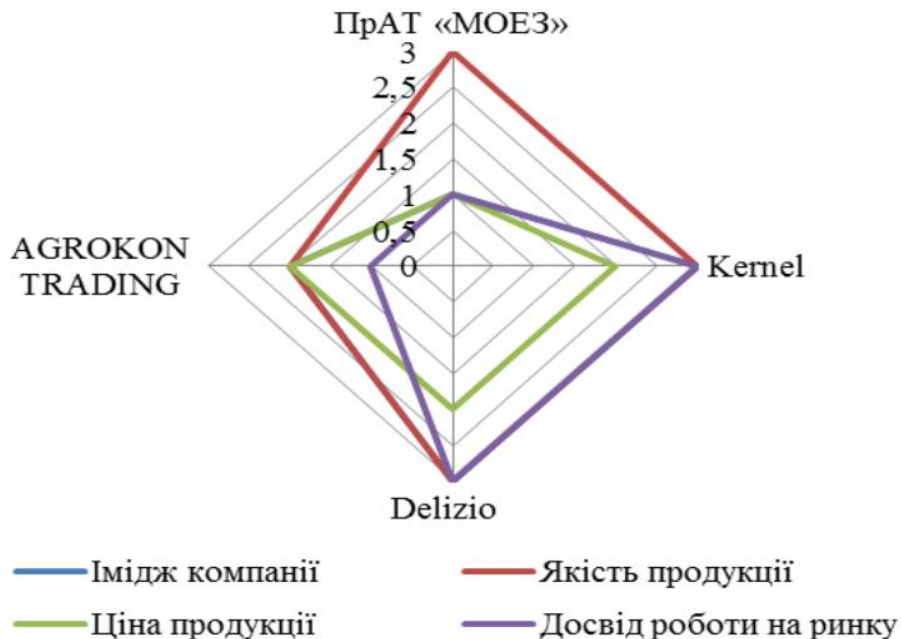


Рис. 2.8. Профіль конкурентних переваг виробників-лідерів ринку олійних культур та продуктів їхньої переробки ЄС

Для завершення аналізу конкурентів компанії на ринку олійних культур та продуктів їхньої переробки ЄС сформовано карту стратегічних груп досліджуваної галузі (рис. 2.9).

		Якість продукції		
		Недостатній рівень	Достатній	Надійний рівень
Імідж компанії	Несформована			ТОВ «МОЕЗ»
	Активно формується		AGROKON TRADING	
	Зріла			Kernel Delizio

Рис. 2.9. Матриця стратегічних груп конкурентів на ринку олії олійних культур та продуктів їхньої переробки ЄС

На основі проведеного дослідження виконано ситуаційний аналіз діяльності та перспектив ТОВ «Кернел-Трейд» на ринку олійних культур та продуктів їхньої переробки ЄС за допомогою методики SWOT-аналізу (2.2).

Таблиця 2.4

Аналіз впливу факторів середовища діяльності «Кернел-Трейд» на ринку олійних культур та продуктів їхньої переробки країн ЄС: методика SWOT-аналізу

Сильні	Слабкі
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Екологічність продукції</li> <li>• Висока якість продукції</li> <li>• Відповідність фітосанітарним вимогам</li> <li>• Стійкий фінансово-економічний стан</li> <li>• Великі обсяги виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність досвіду</li> <li>• Вищі ціни на продукцію внаслідок співпраці з брокером</li> <li>• Нестійкість обсягів виробництва</li> <li>• Нестабільність ефекту масштабу</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технології виробництва олії</li> <li>• Альтернативні джерела енергії</li> <li>• Чисельність населення</li> <li>• Близькість розташування</li> <li>• Національне законодавство</li> <li>• Ємність ринку</li> <li>• Ставки мит та нетарифні заходи</li> <li>• Розвинена інфраструктура</li> <li>• Рівень платоспроможності населення</li> <li>• Особливості національної кухні</li> <li>• Екологічна сертифікація, вимоги та стандарти</li> <li>• Девальвація гривні по відношенню до євро</li> <li>• Лояльність до продукції українського виробника</li> <li>• Зниження популярності пальмової олії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Деурбанізація</li> <li>• Можливість отримання нових технологій країнами ЄС</li> <li>• Інвестиційний клімат</li> <li>• Надання переваги оливковій олії</li> <li>• Рівень інфляції (дезінфляція)</li> <li>• Спільна аграрна політика</li> <li>• Високий рівень конкуренції</li> </ul>

Профіль конкурентних переваг «Кернел-Трейд» на ринку соняшникової олії ЄС передбачає підвищення конкурентних переваг виробленої продукції у порівнянні з конкурентами, що вимагає контролю якості продукції ТОВ «Кернел-Трейд», підвищення рівня її споживчих якостей і органічності, що виступає головним рушієм розвитку світового ринку харчових продуктів загалом.

Попри збої в експортній логістиці, спричинені вторгненням росії в Україну, переробка олійних культур виявилася найстійкішим нашим сегментом у протистоянні цим викликам. Експортна логістика рідких товарів легша, ніж логістика зерна навалом, обсяги для переміщення менші, а маржа для цього продукту з вищою доданою вартістю залишає певний простір для додаткових логістичних витрат. Навіть із закриттям чорноморських портів виробництво залишалось прибутковим завдяки високим світовим цінам на соняшкову олію. Зернова угода значною мірою сприяла ефективності сегмента завдяки відкриттю українських чорноморських портів для експорту та зниженню витрат на логістику, особливо враховуючи зниження цін протягом сезону.

Спираючись на це, компанія вирішила посилити свою конкурентну перевагу щодо значних у порівнянні з конкурентами обсягів виробництва і завершити будівництво найбільшого в Україні заводу з переробки олійних культур, який був готовий на 80% до війни. У 2022 році будівництво тимчасово відклали через невизначеність у перспективах бізнесу. Однак із здобутим зростанням довіри відновлення проекту вважалось правильним стратегічним кроком.

Наступною конкурентною перевагою є посилення логістики експорту соняшникової олії шляхом придбання перевантажувальних потужностей в портах Південний, Чорноморськ і Рені. Історично компанія покладається на сторонні підприємства для перевалки соняшникової олії. Ці придбання розширили експортний ланцюжок створення вартості та диверсифікували точки завантаження в портах, що особливо важливо, враховуючи посилені триваючі атаки Росії на українську цивільну портову інфраструктуру з липня 2023 року.

Крім того, пропонується зробити значний крок вперед у ланцюжку створення вартості, придбавши танкер для транспортування соняшникової олії

річками та морями. Це придбання дозволяє розвинути конкурентну перевагу – гнучкість забезпечення експортної логістики компанії.

Таким чином, сегмент переробки олійних культур залишається основним рушієм прибутку для компанії «Кернел» в 2024 фінансовому році. Формування конкурентних переваг по забезпеченню переважаючих обсягів реалізації продукції, посилення контролю над її якістю, досягнення стабільності й гнучкості логістики експорту дозволять підвищити стійкість компанії у сегменті ринку олійних культур та продуктів їхньої переробки в ЄС у кризових умовах. Однак є потенційні проблеми, які слід враховувати. Світові ціни на соняшникову олію значно знизилися порівняно з рівнями 2023 фінансового року, що чинить тиск на маржу. Крім того, посилення російських атак на українську портову інфраструктуру створює ризики для експортної логістики та втрати вантажу.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Україна є одним з провідних виробників та експортерів олійних культур та продукції їхньої переробки у світі. Вітчизняним виробникам у цій галузі постійно необхідно формувати стійкі конкурентні переваги на ринках країн ЄС за допомогою ефективних, новітніх та інноваційних джерел.

Багато українських аграрних компаній представлені у цій галузі. Серед них ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», компанія, яка є провідним світовим виробником та експортером олійних культур та соняшnikової олії. На частку компанії припадає близько 8% світового експорту соняшnikової олії. Свою продукцію Kernel постачає до понад 70 країн. Проте через повномасштабне вторгнення РФ в Україну ТОВ «Кернел-Трейд» був змушений перетворитися з абсолютного лідера, орієнтованого на зростання, на компанію, головним пріоритетом якої є виживання. Керівництво Kernel відмовилося від стратегії зростання на користь збереження мінімально необхідного рівня експорту для покриття витрат, виплати зарплат та обслуговування боргів. 2022 р. виявився найгіршим сезоном для компанії. Рекордні прибутки за перше півріччя, які були зумовлені

сприятливими показниками ринку та збільшеними результатами стратегічних інвестиційних ініціатив, були перекриті рекордними збитками у другому півріччі, після вторгнення РФ. У 2023 р. ситуація почала налагоджуватися. Загальні результати компанії протягом майже двох років повномасштабної війни можна назвати прийнятними, фінансовий стан компанії є близьким до того, яким він був до повномасштабного вторгнення (при цьому ризики діяльності значно зросли). В розрізі окремих напрямків роботи, значення EBITDA в сегменті «переробки соняшнику» було найвищим за всю історію існування Кернела. У сегменті «торгівля зерновими та інфраструктура» обсяги експорту суттєво знизились, але не зважаючи на це, Кернел залишився експортером номер один зернових з України з часткою 8% (найближчий конкурент Louis Dreyfus має частку 7%). В напрямку «рослинництво», ситуація була, мабуть, найгіршою з усіх сегментів. Суттєво виправити ситуацію допомогла хороша врожайність основних зернових та олійних культур у 2022 році. У 2023 року, якщо Україна буде в змозі експортувати зернові та олійні через чорноморські глибоководні порти, результати сегменти ще суттєво покращаться.

Сегмент переробки олійних культур залишається основним рушієм прибутку для компанії «Кернел» в 2024 фінансовому році. Формування конкурентних переваг по забезпеченню переважаючих обсягів реалізації продукції, посилення контролю над її якістю, досягнення стабільності й гнучкості логістики експорту дозволять підвищити стійкість компанії у сегменті ринку олійних культур та продуктів їхньої переробки в ЄС у кризових умовах. Однак є потенційні проблеми, які слід враховувати. Світові ціни на соняшникову олію значно знизилися порівняно з рівнями 2023 фінансового року, що чинить тиск на маржу. Крім того, посилення російських атак на українську портову інфраструктуру створює ризики для експортної логістики та втрати вантажу.

## РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ПО ОБҐРУНТУВАННЮ ДЖЕРЕЛ ФОРМУВАННЯ  
 КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ У ГАЛУЗІ  
 ВИРОБНИЦТВА ОЛІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

3.1. Особливості процесу міжнародної торгівлі олійними культурами та продуктами їхньої переробки на ринках країн ЄС

Перш ніж говорити про конкурентні переваги міжнародного бізнесу у галузі виробництва олійних культур та продуктів переробки, слід зверну увагу на особливості процесу міжнародної торгівлі цими продуктами з країнами ЄС, умови формування торгових ланцюгів з потенційними імпортерами та експортерами (рис. 3.1).

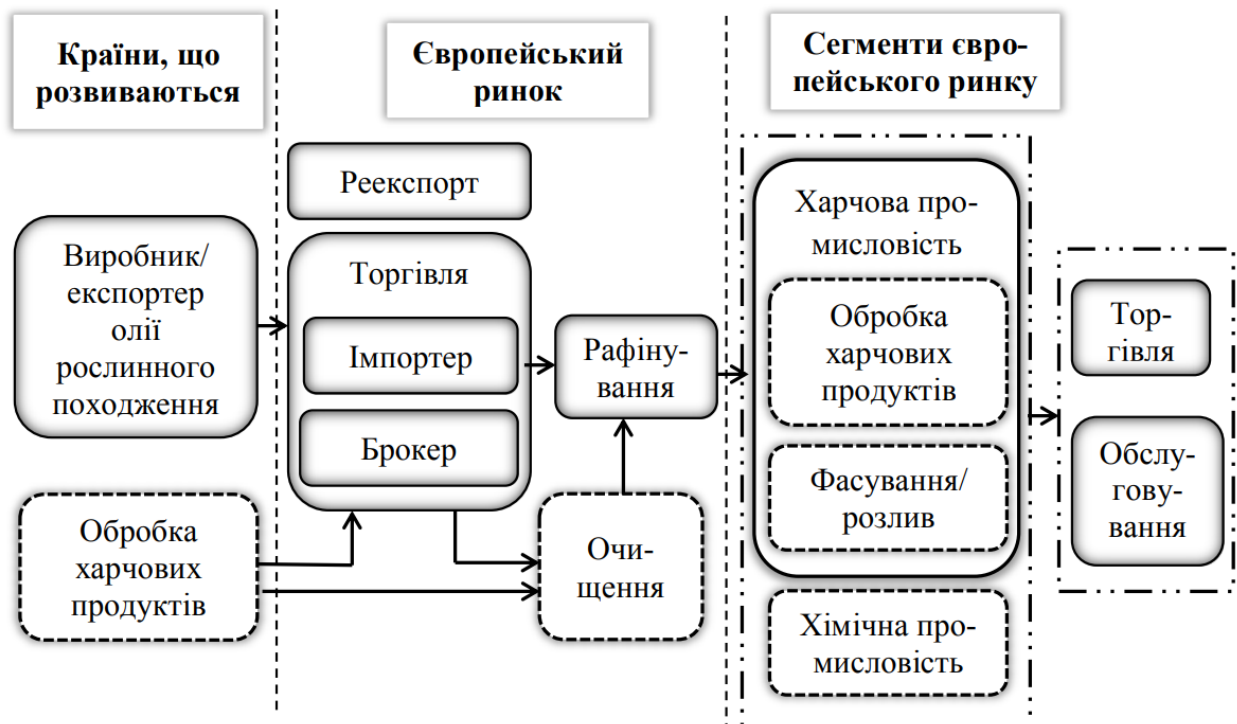


Рис. 3.1. Особливості процесу міжнародного бізнесу на ринку олійних культур та продуктів їхньої переробки на європейському [59].

Аналізуючи ринок олійних культур та продуктів переробки ЄС важливо звернути увагу на потенційні для захоплення сегменти ринку, які можуть продукувати як ринкові загрози, так і можливості для іноземних експортерів. На рис. 3.2 представлений огляд основних сегментів для олійних культур.

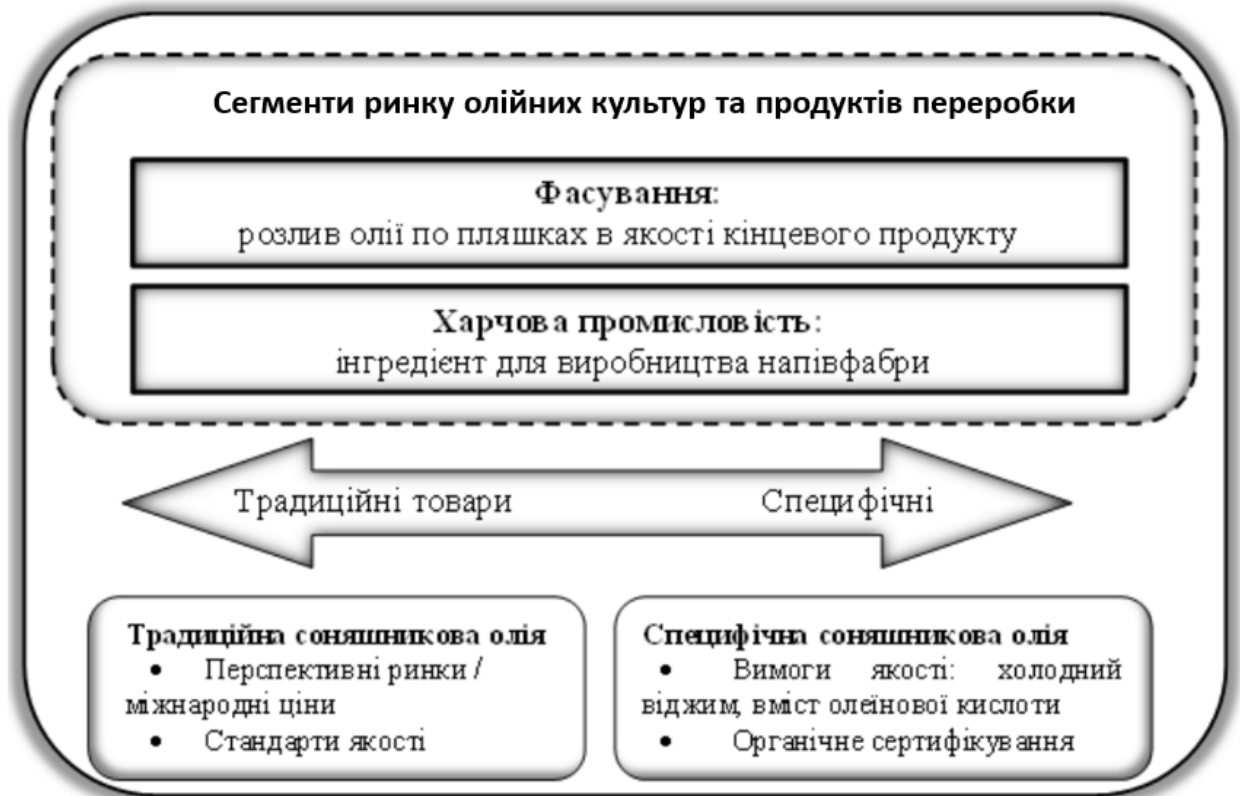


Рис. 3.2. Сегменти ринку олійних культур та продуктів переробки в ЄС [55].

Зважаючи на характерні риси розвитку міжнародного бізнесу, а також враховуючи фактори, що впливають на його розвиток можна виділити декілька ключових проблем розвитку [36]:

1) Основною проблемою в розвитку міжнародного бізнесу являється культурне питання. Компанія повинна мати міжнародне бачення культур. Довгострокова перспектива компанії: прагнути туди, куди рухаються ринкові можливості. Інтроперспективні погляди на культуру залишають компанію на локальному рівні. Таким чином, задля досягнення кращих результатів діяльності варто враховувати культурний фактор не лише під час побудови відносин з потенційними бізнес-партнерами, але й при виборі цільового ринку, розробці нового продукту, плануванні та реалізації маркетингових заходів, тощо.



2) Інша головна проблема в міжнародному рівні – витрати. Конкуренція вимагає якості товарів і конкурентних цін. Якщо ціни занадто високі – ринок відкидає товар. Це базовий принцип сучасного бізнесу. Саме тому, великі компанії задля утримання існуючих позицій на ринку, також збільшення частки в перспективі постійно скорочують постійні витрати з метою зниження ціни продукції та, таким чином, виграти конкурентну боротьбу. Так звана політика «cost savings» (англ. «скорочення витрат») має і негативні сторони, оскільки з одного боку допомагає компанії досягнути бізнес цілей, однак з іншого це може вплинути на якість продукції, продуктивність праці, тощо

3) Конкуренція в приймаючій країні. Якщо кращі світові компанії виходять на ринок країни, конкуренція загострюється, і відповідно деякі місцеві компанії змушені припинити свою роботу. Це є небезпекою для багатьох країн, саме тому влада застосовує протекціоністські заходи щодо захисту внутрішнього ринку та підтримання малого та середнього бізнесу, не дозволяючи транснаціональним компаніям поглинути його.

4) З іншого боку, проблемою для міжнародного бізнесу є державний контроль. Держава будує бар'єри для зовнішніх виробників і продавців за рахунок торговельних протекціоністських заходів. Торговельні бар'єри можуть здійснюватися прямо шляхом введення високих митних зборів. Непрямі бар'єри: процедури ліцензування, система квотування, інспекція та документарна робота. При застосуванні торговельних бар'єрів виникають негативні наслідки, зокрема такі як зменшення можливостей вибору для споживачів, переорієнтація споживацьких потреб в напрямку товарів іноземного походження, а також і зниження попиту на товари внутрішнього виробництва, тощо.

5) Націоналізація також варто розглядати як проблему розвитку міжнародного бізнесу. Відповідно до ідеологічних відмінностей деякі держави не ведуть торгівлю і забороняють вести бізнес на їх територіях країнам, з яким и не підтримують дружніх відносин. Яскравим прикладом даної ситуації є практично повне припинення економічної співпраці України та Росії в світлі поглиблення протистояння на Сході України.

6) Війни і тероризм. Політична нестабільність і війни блокують розвиток бізнесу, що цілком логічно, оскільки ворогуючі держави в першу чергу розривають дипломатичні та економічні відносини. Знову ж таки приклад Росії та України цілком підходить.

7) Одна з основних проблем в області міжнародного бізнесу – короткозорість менеджменту. Деякі програми управління ігнорують величезні можливості для бізнесу за межами національних кордонів. В компаніях не бажають вийти за межі своїх територій, що, насамперед, пов'язано із труднощами виходу на ринок, супутніми витратами, зростанням ризику втрати позицій на внутрішньому ринку, або є підвищенням ризику банкрутства через недосягнення очікуваних результатів.

8) Інша основна проблема в області міжнародного бізнесу – наявність внутрішні чинників: уряд або соціальні обмеження щодо торгівлі та промисловості можуть стати перешкодою для виходу компанії на міжнародний рівень та інтенсифікації міжнародного бізнесу. Чим складнішим є законодавство країни, тим важче вийти на її ринок, що значно стримує компанії під час планування розвитку своєї діяльності за межами країни базування.

9) Суттєва проблема в розвитку міжнародного бізнесу – іноземна робоча сила. Компаніям часто вигідно використовувати працю іноземців або переносити виробництво за межі країни базування. Це може знизити витрати, за рахунок низької заробітної плати. Однак існують і ризики: рівень і кваліфікація в деяких випадках не відповідає вимогам, загроза нелегального використання праці та експлуатація.

10) Питання екологічної безпеки також відіграють важливу роль у розвитку міжнародного бізнесу. Компаніям потрібно здійснювати свою діяльність відповідно до екологічних стандартів і принципів стійкого розвитку. Деякі підприємства, однак, нехтують даними вимогами і завдають шкоди навколишньому середовищу. Погіршення стану навколишнього середовища може також стати стимулом для розвитку міжнародного бізнесу. Для прикладу, у

зв'язку із постійною боротьбою із зростанням шкідливих викидів у атмосферу компанії все більше уваги приділяють інноваціям та співпраці.

До проблем міжнародного бізнесу також відносять [8,23,35,36]:

політична та економічна ситуація та їх нестабільність;

зміни валютних курсів іноземних валют. Якщо курс валюти всередині країни знижується, то експортерам вигідно вивозити товари за кордон. Якщо курс всередині країни підвищується, то імпортерам вигідно ввозити іноземну продукцію з-за кордону. Валютні спекуляції негативно впливають на міжнародний бізнес;

недостатня захищеність інтелектуальної власності в деяких країнах;

специфіка податкового законодавства.

Таким чином, міжнародний бізнес є ключовим аспектом розвитку країни. Завдяки міжнародному бізнесу складаються позитивні наслідки (наприклад, створення більшої кількості робочих місць, міжнародний бізнес має високу прибутковість як для держави, так і організацій). Компанії, які прагнуть займатися міжнародним бізнесом, мають враховувати економічні, політичні, культурні, правові та інші особливості ведення бізнесу на ринках інших країн.

3.2. Встановлення джерел формування конкурентних переваг міжнародного бізнесу ТОВ «Кернел-Трейд» націленому на ринки країн ЄС

Формування конкурентних переваг є важливим фактором досягнення підприємством сталої конкурентної позиції на ринку.

Можливості забезпечення конкурентних переваг залежать від низки факторів [10,44]: 1) відмінна якість, що є підвищеною цінністю для покупців або за рахунок зменшення їх затрат, або за рахунок підвищення ефективності продукції для задоволення потреб споживачів; 2) ключові компетенції, тобто особливий навик чи технологія, що створює унікальну цінність для споживачів; 3) поява нових технологій; 4) нові запити покупців чи ті запити, що змінилися; 5) поява нового сегменту галузі за рахунок освоєння нової продукції; – зміна

вартості чи видів компонентів виробництва; б) зміна державного регулювання в таких напрямках, як стандарти, охорона навколишнього середовища; 7) швидкість створення та реалізації інновацій; 8) здатність відмовитися від наявної конкурентної переваги на користь формування нової, більш ефективної; 9) вдосконалення власного виробництва; 9) ефективне використання всіх видів ресурсів, а також їх оптимальне структурне співвідношення.

У свою чергу, джерелами формування конкурентних переваг підприємства можуть стати: кваліфікована робоча сила, сприятливі умови виробництва, створення нових видів продукції чи інших інновацій, суттєве зниження собівартості продукції, її висока якість, унікальність та оптимальний асортимент, що відповідає потребам споживачів, регулювання цін підприємством, високий рівень соціальної відповідальності. Як правило, ресурси є ключовими джерелами для формування конкурентних переваг компанії.

Опираючись на попередні дослідження, стало очевидним, що ТОВ «Кернел-Трейд» необхідно формувати як внутрішні, так і зовнішні конкурентні переваги У табл. 3.1 приведені основні заходи щодо досягнення і використання внутрішніх конкурентних переваг ТОВ «Кернел-Трейд».

Тож, до внутрішніх факторів конкурентних переваг та джерел їхнього формування у досліджуваній компанії пропонується віднести: 1) структурні: виробнича структура організації; місія організації; організаційна структура організації; облік і регулювання виробничих процесів; 2) персонал: інформаційна і нормативно-методична база управління; 3) ресурсні: постачальники; доступ до якісної дешевої сировини і інших ресурсів; облік і аналіз використання усіх видів ресурсів по усіх стадіях життєвого циклу великих об'єктів організації; оптимізація ефективності використання ресурсів; 4) технічні: патентовані товари і технологія; обладнання; якість виготовлення товарів; 5) управлінські: менеджери; організація постачання сировини, матеріалів, комплектуючих виробів за принципом "точно в строк"; функціонування системи менеджменту організації; функціонування системи управління якістю в організації; проведення внутрішньої і зовнішньої сертифікації продукції і систем.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо формування конкурентних переваг ТОВ «Кернел-Трейд» та джерел їхньої реалізації [16,21]

Внутрішні фактори конкурентної переваги компанії	Джерела формування конкурентної переваги
<b>Структурні</b>	
Виробнича структура організації	Проектувати організації на основі гнучких виробничих систем, з автоматизованих модулів і систем
Місія організації	Місія, що ґрунтується на оригінальній ідеї, ексклюзивній сфері діяльності, конкурентоздатному продукті
Організаційна структура організації	Організаційна структура сформована на основі "дерева цілей" компанії з горизонтальною координацією усіх робіт менеджером по конкретному товару (проблемно-цільова організаційна структура)
Облік і регулювання виробничих процесів	Включити в структуру організації засоби автоматизації обліку дотримання принципів пропорційності, безперервності, ритмічності, паралельності протікання процесів
<b>Персонал</b>	
Інформаційна і нормативно-методична база управління	Постійно здійснювати відбір персоналу, підвищувати його кваліфікацію і створювати умови для просування, мотивувати якісну і ефективну працю з метою забезпечення конкурентоспроможності персоналу
<b>Ресурсні</b>	
Постачальники	Постійно аналізувати конкурентне середовище, кількість постачальників, силу конкуренції між ними, їх конкурентоспроможність для вибору найкращих
Доступ до якісної дешевої сировини і інших ресурсів	Стежити за параметрами ринку, щоб не упустити можливий доступ до якісної і дешевої сировини
Облік і аналіз використання усіх видів ресурсів по усіх стадіях життєвого циклу великих об'єктів організації	Стимулювати проведення подібного аналізу, оскільки в майбутньому економія ресурсів у споживачів своїх товарів буде пріоритетним напрямом діяльності організації, фактором конкурентної переваги
Оптимізація ефективності використання ресурсів	Підтримувати роботу по оптимізації ресурсів, оскільки глобальна мета конкуренції – економія ресурсів і підвищення якості життя
<b>Технічні та технологічних</b>	
Патентовані товар і технологія	Продовжувати роботу по збільшенню кількості винаходів і патентів
Устаткування	Збільшувати питому вагу прогресивного технологічного устаткування, знижувати його середній вік
Якість виготовлення товарів	Застосовувати сучасні методи контролю і стимулювання якості для утримання конкурентної переваги
<b>Управлінські</b>	
Менеджери	Збільшувати питому вагу конкурентоздатних менеджерів
Організація постачання сировини, матеріалів, комплектуючих виробів за принципом "точно в строк"	Утримання цієї конкурентної переваги вимагає високої дисципліни по усьому циклу руху матеріалів
Функціонування системи менеджменту (конкурентоспроможності) організації	В умовах дорожчання виробничих площ зміцнення дисципліни постачань стає ефективним напрямом конкурентної боротьби

Таблиця 3.1

Внутрішні фактори конкурентної переваги компанії	Джерела формування конкурентної переваги
Функціонування системи управління якістю в організації	Подальше утримання цієї конкурентної переваги вимагає високої кваліфікації персоналу, застосування наукових методів управління
Проведення внутрішньої і зовнішньої сертифікації продукції і систем	Система управління якістю повинна відповідати міжнародним стандартам ISO серії 9000 (версії 2000), науковим підходам і принципам управління якістю. Утримання цієї переваги можливе завдяки високій конкурентоспроможності продукції, що випускається
Ринкові	
Доступ до ринку ресурсів, необхідних організації та до ринку нових технологій	Для отримання цієї переваги необхідно вивчити параметри ринків на "вході" системи (організації), а для його збереження – проводити моніторинг ринкової інфраструктури
Лідуюче положення на ринку товарів	Для утримання цієї переваги необхідно постійно приймати заходи по утриманню усіх конкурентних переваг організації
Ексклюзивність реклами товарів організації	Для збереження переваги потрібні висока кваліфікація працівників реклами і достатні засоби на неї
Ефективна система стимулювання збуту і післяпродажного обслуговування	Перевага досягається високою кваліфікацією економістів, психологів і менеджерів організації і, звичайно, необхідними засобами
Прогнозування політики ціноутворення ринкової інфраструктури	Для збереження цієї конкурентної переваги необхідно по своїх товарах аналізувати дію законів попиту, пропозиції, конкуренцію та ін., мати якісну інформаційну базу і кваліфікованих фахівців
Ефективність функціонування організації	Економічні показники визначають якість функціонування організації по усіх аспектах і напрямках. Тому для утримання своїх конкурентних переваг організація повинна підвищувати науковий рівень управління

б) ринкові: доступ до ринку ресурсів, необхідних організації та до ринку нових технологій; лідуюче положення на ринку товарів; ексклюзивність реклами товарів організації; ефективна система стимулювання збуту і післяпродажного обслуговування; прогнозування політики ціноутворення ринкової інфраструктури;  
 б.б) ефективність функціонування організації.

Конкурентна перевага компанії, яка формується під дією факторів зовнішнього середовища, полягає у підтриманні значних (у порівнянні з конкурентами) обсягів виробництва й реалізації олії як продукту переробки олійних культур (соняшника). Джерелами формування такої конкурентної переваги виступають: 1) розблокування та відкриття українських чорноморських портів

для експорту; 2) отримання додаткових можливостей у формі інвестицій та сприятливих умов для завершення будівництва заводу з переробки олійних культур, який був готовий на 80% до війни; 3) утримання високих світових цін на соняшникову олію; 3) посилення логістики експорту за рахунок отримання можливостей у формі інвестицій та сприятливих умов для придбання переважувальних потужностей в портах Південний, Чорноморськ і Рені; 4) врегулювання витрат на логістику шляхом направлення інвестицій на придбання танкера для транспортування соняшnikової олії річками та морями.

Для підвищення внутрішніх конкурентних переваг необхідно звернути особливу увагу на організацію управління експортною діяльністю.

На рис. 3.3 наведена запропонована схема організації діяльності центру відповідальності за ведення міжнародного бізнесу у загальній структурі управління ТОВ «Кернел-Трейд».



Рис. 3.3. Схема організації діяльності центру відповідальності за ведення міжнародного бізнесу ТОВ «Кернел-Трейд» [48,58].

Таким чином, керівництву компанії ТОВ «Кернел-Трейд» необхідно зосередитися на формуванні конкурентних переваг міжнародного бізнесу як у зовнішньому так і у внутрішньому середовищі. Внутрішні конкурентні переваги формуються під впливом структурних, ресурсних, технічних й технологічних, управлінських, ринкових факторів та персоналу. Конкурентна перевага компанії, яка формується під дією факторів зовнішнього середовища, полягає у підтриманні значних (у порівнянні з конкурентами) обсягів виробництва й реалізації олії як продукту переробки олійних культур (соняшника). Джерелами формування такої конкурентної переваги виступають: 1) розблокування та відкриття українських чорноморських портів для експорту; 2) отримання додаткових можливостей у формі інвестицій та сприятливих умов для завершення будівництва заводу з переробки олійних культур; 3) утримання високих світових цін на соняшникову олію; 3) посилення логістики експорту за рахунок отримання можливостей у формі інвестицій та сприятливих умов для придбання перевантажувальних потужностей в портах Південний, Чорноморськ і Рені; 4) врегулювання витрат на логістику шляхом направлення інвестицій на придбання танкера для транспортування соняшnikової олії річками та морями.

### 3.3. Формування конкурентних переваг ТОВ «Кернел-Трейд» за рахунок підвищення енергоефективності її діяльності

Підвищення конкурентоспроможності олійного комплексу стримує зростання енерговитрат у структурі собівартості. ТОВ «Кернел-Трейд» необхідно приділити увагу використанню ефективних енергозберігаючих технологій. Запропонована структурно-логічна модель вибору ефективних енергозберігаючих технологій подано на рис. 3.2.

Щоб отримати конкурентну перевагу на основі ресурсу чи здатності, необхідно дотримуватися двох умов, а саме унікальності та доцільності. Якщо ресурс чи здатність має широкий доступ всередині галузі, він може стати причиною конкуренції, але не забезпечить міцної основи для отримання



конкурентної переваги. Ресурси та здатності матимуть цінність лише тоді, коли матимуть відношення до конкурентних переваг, іншими словами, вони допомагають компанії створювати цінності для споживачів та виживати в конкурентній боротьбі. [10].

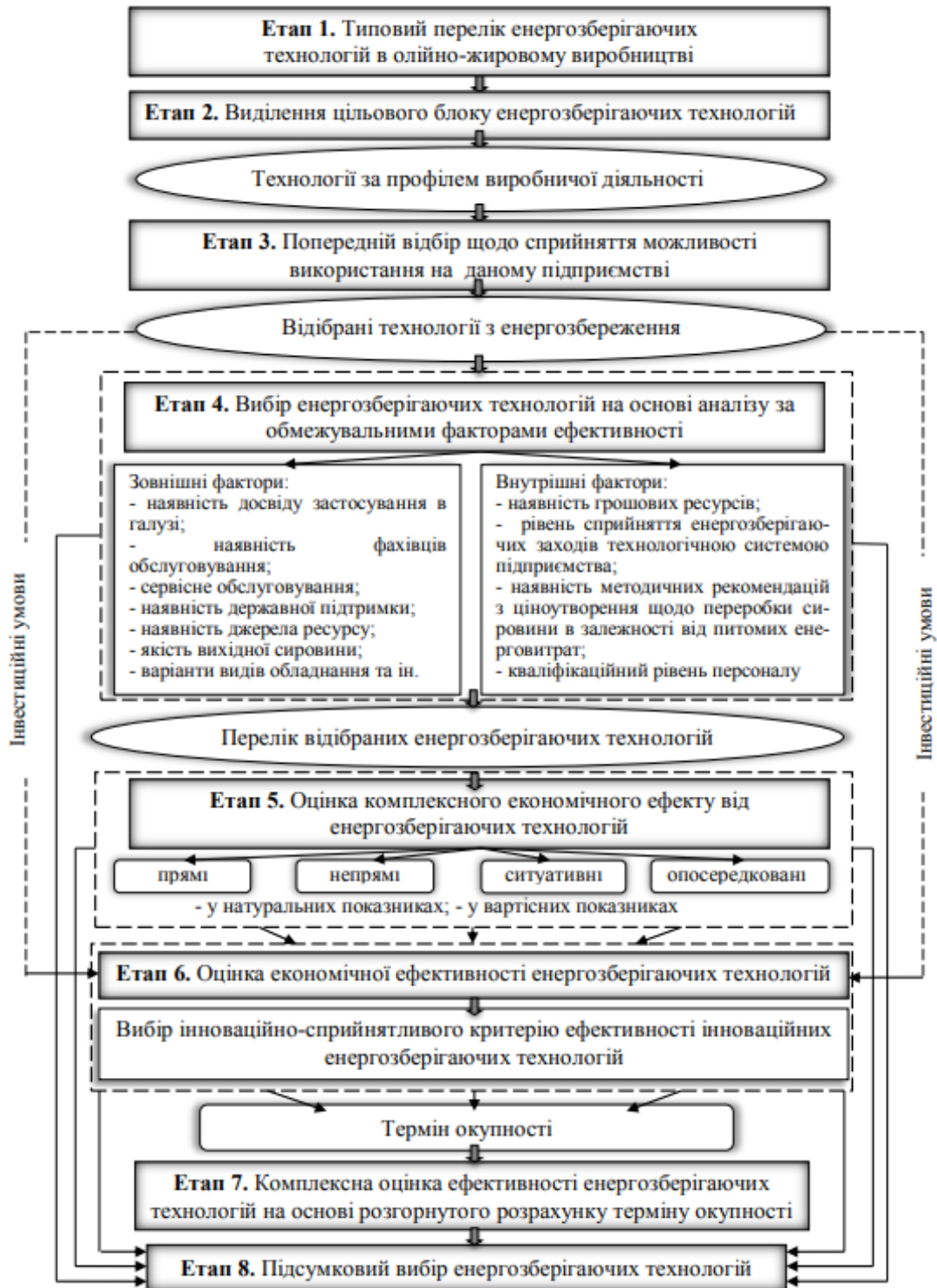


Рис. 3.4. Модель вибору ефективних енергозберігаючих технологій [31,48].

Довговічність ресурсів залежить від швидкості знецінення або старіння тих ресурсів та здібностей. Неможливість передачі ресурсів або недосконала мобільність через їх унікальність та специфічність забезпечує стійкість конкурентної переваги. А складність відтворення самих ресурсів та здібностей дає змогу підприємству утримувати свою конкурентну перевагу протягом тривалого часу

В умовах різкого зростання цін на імпортні енергоносії для багатьох підприємств впровадження енергоефективних технологій – це питання економічної доцільності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Тоді управління енергоефективністю підприємств можна вважати елементом ресурсної концепції, основним завданням якої є підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання шляхом управління використанням будь-яких ресурсів, що необхідні для забезпечення його функціонування [10].

Специфічними рисами паливно-енергетичного ресурсу є: 1) висока вартість та тенденція до зростання; 2) обмеженість (в умовах енергетичної кризи є ризик обмеженості доступу до ПЕР), що може негативно вплинути на економічну безпеку підприємства; 3) монополія на ринку ПЕР України; 4) відсутність альтернативного ресурсу, який би міг у повному обсязі компенсувати ПЕР, не обмежуючи виробничі потужності промислового підприємства; 5) відсутність можливості (фінансової, технологічної тощо) самостійно виробляти в повному обсязі власний «ресурс», необхідний для функціонування промислового підприємства; в нашому випадку під ресурсом розуміємо відновлювальні види енергії [10].

Сьогодні підвищення енергоефективності виробництва – одне з основних завдань щодо підвищення результативності та зниження собівартості, яка залежить від питомих витрат ресурсів, зокрема енергетичних. Адже зниження собівартості – це одна з конкурентних переваг будь-якої продукції, а особливо зараз, коли ринок збуту стає все більш розбірливим. Отже, енергетичний фактор є одним зі складників, що забезпечує конкурентоспроможність промислового підприємства [10].

Енергоефективність відображає властивість промислового виробництва і технологій та характеризує обсяг випуску продукції на одиницю спожитої енергії, тобто ступінь віддачі перетворених енергоресурсів у вихідні результати [25]. Підвищення енергоефективності на підприємстві підвищує доходи підприємства, приносячи такі результати [24]: 1) заощадження коштів, що забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємства, а особливо під час зростання цін на енергоносії; 2) збільшення продуктивності через удосконалення виробничих процесів, пов'язаних зі способом використання енергії; 3) встановлення квот на викиди, що дає змогу знизити залежність від цін на енергоносії, зменшити ризики компанії, що підвищує вартість підприємства; 4) скорочення викидів у навколишнє середовище, через що покращується екологічний стан, а також імідж підприємства. Таких результатів можна досягнути лише за умови впровадження на вітчизняних підприємствах системи енергетичного менеджменту.

У контексті ефективності управління енергоефективністю промислових підприємств розглянемо зміст зазначених положень [10]:

1) Масштабність. Необхідно охопити всі можливі сфери діяльності підприємства, що причетні до виробництва, розподілу та витрачання ПЕР, виявити сфери виникнення ризиків з метою зниження ступеня невизначеності до мінімуму.

2) Мінімізація. Підприємство має мінімізувати кількість можливих ризиків та загроз пов'язаних з неефективністю функціонування системи енергетичного менеджменту за допомогою різноманітних сучасних методів управлінського впливу (контролю, моніторингу, внутрішнього аудиту тощо).

3) Адекватна реакція. Підприємство має швидко реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, що призводять до виникнення реального ризику чи загроз безпеці функціонування підприємства (до загроз можна віднести стрімке зростання вартості ПЕР, планове відключення електроенергії, обмеженість щодо відбору електроенергії з централізованої мережі тощо), за рахунок ефективної організації робіт з розробки стратегії розвитку підприємства.

4) Зважене прийняття ризику та нейтралізація загроз (в контексті функціонування системи енергетичного менеджменту під час прийняття рішення щодо фінансування затратних проектів з енергозбереження). Застосування в практиці вітчизняних промислових підприємств основних положень енергоменеджменту сприятиме зростанню енергоефективності, що вплине на формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності олійного комплексу стримує зростання енерговитрат у структурі собівартості. ТОВ «Кернел-Трейд» необхідно приділити увагу використанню ефективних енергозберігаючих технологій. У дослідженні запропонована структурно-логічна модель вибору ефективних енергозберігаючих технологій.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Міжнародний бізнес є ключовим аспектом розвитку країни. Завдяки міжнародному бізнесу складаються позитивні наслідки (наприклад, створення більшої кількості робочих місць, міжнародний бізнес має високу прибутковість як для держави, так і організацій). Компанії, які прагнуть займатися міжнародним бізнесом, мають враховувати економічні, політичні культурні, правові та інші особливості ведення бізнесу на ринках інших країн. Керівництву компанії ТОВ «Кернел-Трейд» необхідно зосередитися на формуванні конкурентних переваг міжнародного бізнесу як у зовнішньому так і у внутрішньому середовищі. Внутрішні конкурентні переваги формуються під впливом структурних, ресурсних, технічних й технологічних, управлінських, ринкових факторів та персоналу. Конкурентна перевага компанії, яка формується під дією факторів зовнішнього середовища, полягає у підтриманні значних (у порівнянні з конкурентами) обсягів виробництва й реалізації олії як продукту переробки олійних культур (соняшника). Джерелами формування такої конкурентної переваги виступають: 1) розблокування та відкриття українських чорноморських портів для експорту; 2) отримання додаткових можливостей у формі

інвестицій та сприятливих умов для завершення будівництва заводу з переробки олійних культур; 3) утримання високих світових цін на соняшникову олію; 3) посилення логістики експорту за рахунок отримання можливостей у формі інвестицій та сприятливих умов для придбання перевантажувальних потужностей в портах Південний, Чорноморськ і Рені; 4) врегулювання витрат на логістику шляхом направлення інвестицій на придбання танкеру для транспортування соняшnikової олії річками та морями

Підвищення конкурентоспроможності олійного комплексу стримує зростання енерговитрат у структурі собівартості. ТОВ «Кернел-Трейд» необхідно приділити увагу використанню ефективних енергозберігаючих технологій. У дослідженні запропонована структурно-логічна модель вибору ефективних енергозберігаючих технологій

## ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність підприємств відображає його здатність проявляти гнучкість, адаптивність до постійних змін зовнішнього середовища з метою збільшення, зменшення, або збереження займаної частки ринку з метою розвитку бізнесу. Достатній рівень конкурентоспроможності забезпечують конкурентні переваги. У дослідженні «конкурентні переваги підприємства» розглядаються як сукупність комбінацій наявних ресурсів (сировинних, енергетичних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових та ін.) та компетенцій, а також способів їхнього використання задля забезпечення ширших можливостей у формі переваг над своїми конкурентами, які дозволяють забезпечити найбільш повне задоволення потреб споживачів і реалізацію власних економічних інтересів на користь підвищення ефективності діяльності підприємства порівняно з конкурентами.

Головним критерієм, якому має відповідати сформована конкурентна перевага є її стійкість. Стійка конкурентна перевага – це унікальна характеристика або набір характеристик підприємства, які дозволяють йому перевершувати своїх конкурентів на тривалий період часу. Ці переваги можуть виникати з різних аспектів діяльності компанії і забезпечують їй стабільну позицію на ринку. Стійка конкурентна перевага дозволяє компанії залишатися лідером на ринку навіть за умов високої конкуренції, змін у споживчих вподобаннях та технологічного прогресу. Вона створює бар'єри для входу нових конкурентів і сприяє довгостроковому успіху та зростанню підприємства. Великого значення у формуванні стійкої конкурентної переваги набувають джерела та фактори формування. Під факторами, що впливають на формування конкурентної переваги розуміють причини, рушійні сили будь-якого процесу, що визначає його характер або окремі риси. Джерело конкурентної переваги у свою чергу – це основа для встановлення кількісного та вартісного значення величини переваги. Так, найкраща технологія виробництва продукції – фактор, а зниження витрат виробництва, скорочення тривалості виробничого циклу, збільшення продуктивності праці – джерела переваги, які з'являються внаслідок

використання технології. Результатом впливу факторів є безпосередньо конкурентна перевага, а її джерело – це вихідна ідея, задум, реалізація якої за умови використання певних внутрішніх та зовнішніх факторів впливу забезпечує підприємству перевагу над конкурентами та стійкі конкурентні позиції. Досягнутий підприємством результат, як правило, – це синергія. При цьому важливим моментом є міра впливу кожного фактору у кількісному чи вартісному вимірі на підсумковий результат.

Формування конкурентних переваг підприємства починається з ідеї її створення шляхом визначення відповідного джерела під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. А оскільки мова йде про формування стійких конкурентних переваг міжнародного бізнесу, то необхідно зауважити, що ця сфера діяльності на підприємстві полягає в особливій формі взаємодія компаній або їхніх підрозділів, які знаходяться в різних державах, мета яких отримати дохід саме за рахунок переважної вигоди міжнародних операцій у сфері ділових відносин. Міжнародна діяльність спрямована на посилення ділової активності компанії з метою отримання додаткових прибутків та зисків у формі розширення ресурсного потенціалу (інтелектуального капіталу, досвіду, знань, унікальних навичок, конкурентних можливостей, ринкових досягнень та ін.). Приймаючи до уваги складність міжнародного бізнесу як особливої форми ведення діяльності підприємства у дипломній роботі розглянута спеціальна модель формування стійких конкурентних переваг, які базуються на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства, джерел та факторів впливу.

Україна є одним з провідних виробників та експортерів олійних культур та продукції їхньої переробки у світі. Вітчизняним виробникам у цій галузі постійно необхідно формувати стійкі конкурентні переваги на ринках країн ЄС за допомогою ефективних, новітніх та інноваційних джерел.

Багато українських аграрних компаній представлені у цій галузі. Серед них ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», компанія, яка є провідним світовим виробником та експортером олійних культур та соняшникової олії. На частку компанії припадає близько 8% світового експорту соняшникової олії. Своєю продукцією Kernel постачає до понад 70 країн. Проте через повномасштабне вторгнення

рф в Україну ТОВ «Кернел-Трейд» був змушений перетворитися з абсолютного лідера, орієнтованого на зростання, на компанію, головним пріоритетом якої є виживання. Керівництво Kernel відмовилося від стратегії зростання на користь збереження мінімально необхідного рівня експорту для покриття витрат, виплати зарплат та обслуговування боргів. 2022 р. виявився найгіршим сезоном для компанії. Рекордні прибутки за перше півріччя, які були зумовлені сприятливими показниками ринку та збільшеними результатами стратегічних інвестиційних ініціатив, були перекриті рекордними збитками у другому півріччі, після вторгнення рф. У 2023 р. ситуація почала налагоджуватися. Загальні результати компанії протягом майже двох років повномасштабної війни можна назвати прийнятними, фінансовий стан компанії є близьким до того, яким він був до повномасштабного вторгнення (при цьому ризики діяльності значно зросли). В розрізі окремих напрямків роботи, значення EBITDA в сегменті «переробки соняшнику» було найвищим за всю історію існування Кернела. У сегменті «торгівля зерновими та інфраструктура» обсяги експорту суттєво знизились, але не зважаючи на це, Кернел залишився експортером номер один зернових з України з часткою 8% (найближчий конкурент Louis Dreyfus має частку 7%). В напрямку «рослинництво», ситуація була, мабуть, найгіршою з усіх сегментів. Суттєво виправити ситуацію допомогла хороша врожайність основних зернових та олійних культур у 2022 році. У 2023 році, якщо Україна буде в змозі експортувати зернові та олійні через чорноморські глибоководні порти, результати сегменти ще суттєво покращаться.

Сегмент переробки олійних культур залишається основним рушієм прибутку для компанії «Кернел» в 2024 фінансовому році. Формування конкурентних переваг по забезпеченню переважаючих обсягів реалізації продукції, посилення контролю над її якістю, досягнення стабільності й гнучкості логістики експорту дозволять підвищити стійкість компанії у сегменті ринку олійних культур та продуктів їхньої переробки в ЄС у кризових умовах. Однак є потенційні проблеми, які слід враховувати. Світові ціни на соняшникову олію значно знизилися порівняно з рівнями 2023 фінансового року, що чинить тиск на



маржу. Крім того, посилення російських атак на українську портову інфраструктуру створює ризики для експортної логістики та втрати вантажу

Міжнародний бізнес є ключовим аспектом розвитку країни. Завдяки міжнародному бізнесу складаються позитивні наслідки (наприклад, створення більшої кількості робочих місць, міжнародний бізнес має високу прибутковість як для держави, так і організацій). Компанії, які прагнуть займатися міжнародним бізнесом, мають враховувати економічні, політичні культурні, правові та інші особливості ведення бізнесу на ринках інших країн. Керівництву компанії ТОВ «Кернел-Трейд» необхідно зосередитися на формуванні конкурентних переваг міжнародного бізнесу як у зовнішньому так і у внутрішньому середовищі. Внутрішні конкурентні переваги формуються під впливом структурних, ресурсних, технічних й технологічних, управлінських, ринкових факторів та персоналу. Конкурентна перевага компанії, яка формується під дією факторів зовнішнього середовища, полягає у підтриманні значних (у порівнянні з конкурентами) обсягів виробництва й реалізації олії як продукту переробки олійних культур (соняшника). Джерелами формування такої конкурентної переваги виступають: 1) розблокування та відкриття українських чорноморських портів для експорту; 2) отримання додаткових можливостей у формі інвестицій та сприятливих умов для завершення будівництва заводу з переробки олійних культур; 3) утримання високих світових цін на соняшникову олію; 3) посилення логістики експорту за рахунок отримання можливостей у формі інвестицій та сприятливих умов для придбання перевантажувальних потужностей в портах Південний, Чорноморськ і Рені; 4) врегулювання витрат на логістику шляхом направлення інвестицій на придбання танкеру для транспортування соняшnikової олії річками та морями

Підвищення конкурентоспроможності олійного комплексу стримує зростання енерговитрат у структурі собівартості. ТОВ «Кернел-Трейд» необхідно приділити увагу використанню ефективних енергозберігаючих технологій. У дослідженні запропонована структурно-логічна модель вибору ефективних енергозберігаючих технологій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоєв Г.Л., Челенков А.П. Конкурентні переваги фірми. К: Центр навчальної літератури, 2006. 267 с.
2. Аналіз фінансового звіту Кернела за 2023 фінансовий рік. URL: <http://shareuapotential.com/ru/News/Newsline/kernel-fin-rez-2023-06.html>
3. Балабанова Л.В.; Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал»; 2006.-448с.
4. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: збірник наукових праць. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. С. 174–179.
5. Бройд Е.А. Формування конкурентних переваг компанії шляхом розвитку інноваційних можливостей: автореф. дис. ... канд. наук: спец. 08.00.05. URL: <http://www.dissercat.kompanii-putem-razvitiya-innovatsionnykhvozmozhno>.
6. Василенко В.О. Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / вид. 2-е, виправл. і доп. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
7. Вовчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2005. № 2. С. 50-53.
8. Гуцалюк О. М., Череватенко В.А. Розвиток міжнародного бізнесу в контексті міжнародного менеджменту. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 6(87). С. 8-13.
9. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
10. Запашук Л.В. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення його енергоефективності. Економіка і суспільство, 2018. Випуск №15. С. 303–308. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/47.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/47.pdf)
11. Іванов Ю.Б. Конкурентоспроможність підприємства в умовах формування ринкової економіки/Ю.Б. Іванов. Харків: РІО ХГЭУ, 1997. 248 с.

12. Кемпбелл Д., Кемпбел Д., Стоунхаус Дж., Х'юстон Б. Стратегічний менеджмент: підручник / пер. з англ. Н.І. Алмазовий. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 336 с.
13. Книш М.І. Конкурентні стратегії: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 284 с.
14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Експрес-курс / Пер. з англ. під ред. С.Г. Божук. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 464 с.
15. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В.К. Основи маркетингу: пров. з англ. / 2-е європ. вид. К.: Центр навчальної літератури, 1999. 1152 с.
16. Кошарна П. С., Даневич О. С. Методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу для забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку. Європейський вектор економічного розвитку. 2015. №1(18). С. 66-73
17. Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка: Економіка. 2018. № 99-100. С.44–48
18. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібн. К.: Вид-во КНЕУ, 2008. 152 с.
19. Ламбен Жан Жак. Менеджмент, орієнтований на ринок / пер. з англ. за ред. В.Б. Колчанова. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 800 с.
20. Лепа Н.М. Управління конкурентними перевагами підприємства/НАН України. Ін-т економіки пром-сті. Донецьк: ТОВ "Південно-Схід ЛТД", 2003. 296.
21. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: КНТЕУ. 2001. 165 с.
22. Лігоненко Л.О. Підприємство в умовах глобалізації: усвідомлення нових реалій. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва в Україні: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф.; відп. ред. А.А. Мазаракі. К.: КНТЕУ, 2005. 310 с.
23. Макарчук К. О. Фактори впливу на розвиток міжнародного бізнесу у країнах Східної Азії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 56. С.159–169.
24. Маслікевич М.Р., Сердюк Б.М. Сутність оцінки енергоефективності підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 2011. Вип. 5. С. 110–114.

25. Микитенко В.В. Енергоефективність промислового виробництва: монографія. Київ: Об'єднаний інститут економіки, 2004. 281 с.
26. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент : навч. посібн. К.: ТОВ "УВПК Ексоб", 2007. 560 с.
27. Отенко І.П., Полтавська Є.О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Х.: Вид-во ХНУ, 2005. 212 с.
28. Офіційний сайт ТОВ «Кернел-Трейд». URL:<https://www.kernel.ua/ua/about/>
29. Позняк С. В. Конкурентні переваги підприємства: особливості та етапи формування в контексті сучасних умов ведення бізнесу. Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. праць. К. : КНЕУ, 2010. Вип. 26–27. С. 124
30. Полтавська О.А. Конкуренція и конкурентні переваги. Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. 2002. Вип. 141. Дніпропетровськ: ДНУ, С. 41–44.
31. Попов М. О. Енергозбереження як основа конкурентоспроможності підприємств олійно-жирової галузі. Технологічний аудит та резерви виробництва. Економіка підприємства. Харків, 2013. № 1/3 (9). С. 36–38.
32. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату та забезпечити його стійкість. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 715 с.
33. Портер М. Конкуренція / Пер. с англ. К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 608 с.
34. Портер М. Стратегія конкуренції / пер. з англ. Альпіна Бізнес Букс, 2005. 715с.
35. Прушківська Е. В. , Третьякова К. О. Основи розвитку новітніх форм міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. Економічний вісник.2018. № 2. С.119-125.
36. Разінькова М. Ю. Міжнародний розвиток бізнесу: проблеми та шляхи їх вирішення. Економічний простір №151, 2019. С. 91–100
37. Сисоєва Є.А. Конкурентні переваги підприємства: еволюція та джерела формування. Питання економіки та права. 2011. № 5. С. 47–51.
38. Смирнов Є.М. Обґрунтування підходу до формування стійких конкурентних переваг підприємства. URL: Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/soc.../64.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc.../64.pdf).

39. Старостіна А. О., Кравченко В.А., Ярош-Дмитренко Л. О. Формування конкурентних переваг підприємств на міжнародних ринках. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2012. № 5. С. 13-18.
40. Тараненко І. В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах. Науковий вісник. 2019. №1(9). С. 194-203.
41. Ткачова С.С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка та управління». 2012. Т. 25(64). № 2. С. 160–168.
42. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоспроможністю організації: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2008. 426 с.
43. Фатхутдінов Р.А. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління. К.: Центр навчальної літератури. 2010. 312 с.
44. Харчук Т.В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління. 2011. № 6. С. 68–71.
45. Цьвок Д.Р., Яворська Н.П. Формування конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління підприємствами. Випуск № 5(61), 2017. С. 141–147. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5\\_61\\_2017\\_ukr/22.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_61_2017_ukr/22.pdf)
46. Цюцюпа С.В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. Вчені записки Університету «КРОК» №1(57), 2020. С. 24–31. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/268/292>
47. Чернега О. Б., Білозубенко В. С., Бондаренко І. С. Інноваційна компонента конкурентоспроможності економіки України. Донецьк: Ноулідж, 2010. 328с.
48. Черниш О. В., Пирожкова О. Д. Умови та фактори формування експортного потенціалу підприємства. Вісник Житомирського ДТУ. Серія: Економічні науки. 2015. № 4. С. 162-165.
49. Чехова І.В. Особливості функціонування ринку олійних культур в Україні. Науково-технічний бюлетень Інституту олійних культур НААН, 2022, № 32. С.154–161. URL: [http://bulletin.imk.zp.ua/pdf/2022/32/Cekhova\\_32.pdf](http://bulletin.imk.zp.ua/pdf/2022/32/Cekhova_32.pdf)

50. Шеховцева Л.С. Конкуренентоспроможність регіону: фактори та метод створення. Маркетинг. 2001. № 4(24). С. 11–16.
51. Школьний О. О., Побережець Н. Б. Розвиток взаємовідносин між Україною та ЄС на ринку олійних культур. Економічний часопис-XXI. 2013.
52. Яким буде український ринок соняшнику та олії у новому сезоні – прогнози аналітиків. URL: <https://elevatorist.com/blog/read/812-yakim-bude-ukrayinskiy-rinok-sonyashniku-ta-oliyi-u-novomu-sezoni--prognozi-analitiki>
53. Challenges for the Sunflower Oil Market for 2020. URL: [http://isasunflower.org/fileadmin/documents/aaProceedings/18thISAArgentinavol1/Markets/Challenges\\_for\\_the\\_Sunflower\\_Oil\\_Market\\_for\\_2020\\_\\_3\\_.pdf](http://isasunflower.org/fileadmin/documents/aaProceedings/18thISAArgentinavol1/Markets/Challenges_for_the_Sunflower_Oil_Market_for_2020__3_.pdf) Competitiveness of the Rapeseed Industry in the European Union 2017.
54. Competitiveness of the Rapeseed Industry in the European Union 2017. URL: <http://palmoilis.mpob.gov.my/publications/OPIEJ/opiejv17n1-nazlin.pdf>
55. Exporting sunflower oil to Europe. URL: <https://www.cbi.eu/market-information/vegetable-oils/sunflower-oil/>
56. Masterfano, Michele K. Raising Venture Capital for the Serious Entrepreneur. New England Journal of Entrepreneurship. 2010. Vol. 13. No. 2, Article 10.
57. Oilseeds: World Markets and Trade . Foreign Agricultural Service/USDA. Office of Global Analysis. 2017. URL: <http://www.usda.gov/>
58. Organization development and transformation managing effective change / Organization for economic cooperation and development. Paris: OECD Publishing, 2008. 195 p.
59. Sunflower oil in Europe. URL: [https://www.cbi.eu/sites/default/files/market\\_information/researches/2016\\_vegetable\\_oils\\_factsheet\\_sunflower\\_oil\\_europe\\_final.pdf](https://www.cbi.eu/sites/default/files/market_information/researches/2016_vegetable_oils_factsheet_sunflower_oil_europe_final.pdf).