

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА
бакалавра
на тему:
**Розробка стратегії управління
зовнішньоекономічною діяльністю ПП «Оліяр»**

Виконала

Студентка гр. МЗЕД-41
Яцишин У.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

Борщук Є.М.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Рецензент

Адамовський О.М.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут _____ бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра _____ менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент»
Освітня програма _____ Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.
« _____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Яцишин Уляні Василівні

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: **Розробка стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю ПП «Оліяр»**

керівник дипломної роботи _____ проф., д.е.н. Борщук Євген Михайлович
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від _____ «28» _____ лютого 2025 р. № C-153

2. Термін подання студентом дипломної роботи _____ «10» _____ червня 2025 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи:

бухгалтерська та статистична звітність ПП «Оліяр», статистичні дані щодо діяльності олійнопереробних компаній України, аналітичні звіти збуту продукції переробки олії на внутрішньому та зовнішніх ринках, закони України та нормативні акти щодо діяльності компаній на ринку, дані діяльності ПП «Оліяр», звітність, дані з YouControl

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади формування стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю. Розділ 2. Оцінка та аналіз діяльності ПП «Оліяр». Розділ 3. Пропозиції щодо розробки стратегії управління ПП «Оліяр» з урахування ЗЕД

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Системи управління переробних компаній 2. Моделі управління для B2B компаній. 3. Динаміка активності ПП «Оліяр» 4. Основні показники діяльності ПП «Оліяр» за 2020-2024 рр. 5 Аналіз ринку олії в Україні та позиції ПП «Оліяр». 6. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПП «Оліяр» та визначення позицій. 7. Напрями удосконалення системи формування управління зовнішньоекономічною діяльністю ПП «Оліяр» 8. Сценарії розвитку ПП «Оліяр» за різних умов зміни її стратегії діяльності на різних ринках

6. Консультанти розділів роботи (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

«28» лютого 2025 р.

Науковий керівник

_____ Борщук Є.М.
(підпис) *(прізвище, ініціали)*

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів досліджень діяльності ПП «Оліяр» (під час проходження виробничої та переддипломної практик)	28.02.2025- 08.03.2025	
2	Опрацювання літератури щодо оцінки та аналізу діяльності підприємства та формування теоретичного розділу	28.02.2025- 08.03.2025	
4	Детальна оцінка та аналіз діяльності ПП «Оліяр», написання п. 2.1-2.2 дипломної роботи бакалавра	09.03.2025- 15.03.2025	
5	Оцінка та аналіз розробки стратегії управління на ПП «Оліяр». Написання п. 2.3 дипломної роботи бакалавра	16.03.2025- 06.04.2025	
6	Виявлення проблем в у формуванні стратегії управління на ПП «Оліяр»	07.04.2025- 24.05.2025	
7	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	25.05.2025- 10.06.2025	
8	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу	04.06.2025- 10.06.2025	

Студент

_____ Яцишин У.В.
(підпис) *(прізвище та ініціали)*

Науковий керівник

_____ Борщук Є.М.
(підпис) *(прізвище та ініціали)*

РЕФЕРАТ

Метою роботи є вивчення особливостей розробки стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю олійнопереробних підприємств (ан прикладі ПП «Оліяр»)

Для досягнення мети було поставлено ряд завдань: вивчити теоретичні та методичні засади формування стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю враховуючи особливості олійно-переробних підприємств; оцінити та проаналізувати діяльності ПП «Оліяр» на внутрішньому та зовнішніх ринках; розробити пропозиції формування стратегії управління ПП «Оліяр» з урахування зовнішньоекономічної діяльності

Об'єктом дослідження є ПП «Оліяр». Предметом дослідження є теоретичні та методичні основи формування системи управління ПП «Оліяр» з урахуванням особливостей ЗЕД.

Пояснювальна записка складається із трьох розділів, вступу, висновків використаної літератури, додатків та містить 14 таблиць, 3 рисунки та 23 джерел використаної літератури.

Ключові слова: стратегія управління, зовнішньоекономічна діяльність, олійно-переробні підприємства, зв'язки олійно-переробних підприємств.

RESUME

The purpose of the work is to study the features of developing a strategy for managing foreign economic activity of oil-processing enterprises (on the example of PE "Oliyar")

To achieve the goal, a number of tasks were set: to study the theoretical and methodological principles of forming a strategy for managing foreign economic activity, taking into account the features of oil-processing enterprises; to evaluate and analyze the activities of PE "Oliyar" in the domestic and foreign markets; to develop proposals for forming a management strategy for PE "Oliyar" taking into account foreign economic activity

The object of the study is PE "Oliyar". The subject of the study is the theoretical and methodological foundations of forming a management system for PE "Oliyar" taking into account the features of foreign economic activity.

The explanatory note consists of three sections, an introduction, conclusions of the used literature, appendices and contains 14 tables, 3 figures and 24 sources of the used literature.

Keywords: management strategy, foreign economic activity, oil refining enterprises, relations of oil refining enterprises.

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	6
<u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ</u>	9
<u>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ОЛІЯР»</u>	17
<u>2.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПП «ОЛІЯР» ТА ПОЗИЦІЯ НА РИНКУ</u>	17
<u>2.2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ОЛІЯР»</u>	21
<u>2.3. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП «ОЛІЯР» НА ВНУТРІШНЬОМУ ТА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ</u>	30
<u>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПП «ОЛІЯР» З УРАХУВАННЯ ЗЕД</u>	37
<u>ВИСНОВКИ</u>	44
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u>	48
<u>ДОДАТКИ</u>	51

ВСТУП

Стратегія управління є наріжним каменем успішної діяльності будь-якої організації, незалежно від її розміру, галузі чи форми власності. Вона визначає довгострокові цілі, пріоритети та шляхи досягнення конкурентних переваг. З плином часу, концепція стратегії управління еволюціонувала, збагачуючись новими підходами та адаптуючись до змін зовнішнього середовища.

Одним з фундаторів стратегічного менеджменту вважається Майкл Портер, чії праці, зокрема "Конкурентна стратегія" (1980) та "Конкурентна перевага" (1985), запропонували структурований підхід до аналізу галузей та визначення конкурентних позицій. Модель п'яти сил Портера стала класикою, дозволяючи оцінити привабливість галузі та розробити стратегії, що враховують вплив постачальників, покупців, нових гравців, товарів-замінників та конкуренції всередині галузі. Портер також підкреслював важливість вибору між стратегією лідерства за витратами та стратегією диференціації, наголошуючи на необхідності уникнення "застрявання посередині".

Подальший розвиток стратегічного мислення пов'язаний з ресурсним поглядом на фірму (Resource-Based View - RBV), започаткованим Джеєм Барні в статті "Ресурсний погляд на фірму" (1984). RBV стверджує, що стійка конкурентна перевага залежить від унікальних та цінних ресурсів і можливостей. Ресурси мають бути цінними, рідкісними, важкими для імітації та не піддаватися заміні (VRIN-framework). Цей підхід підкреслює внутрішній потенціал, а не лише зовнішні фактори, як у класичній моделі Портера.

У 1990-х роках увагу стратегів привернули питання інновацій та майбутнього. Гарі Хамел та К.К. Прахалад у книзі "Конкуруючи за майбутнє" (1994) закликали компанії до активного створення нових галузей та формування майбутнього, а не просто до конкуренції в існуючих. Вони підкреслювали важливість стратегічної передбачуваності та розвитку ключових компетенцій. Клейтон Крістенсен у своїй праці "Дилема інноватора" (1997) досліджував, як руйнівні інновації можуть призвести до краху навіть найуспішніших компаній, які зосереджуються на існуючих ринках та не помічають нові можливості.

Сучасні тенденції в стратегії управління відображають зростаючу складність та динамічність зовнішнього середовища. Глобалізація, цифровізація, зміна споживчих уподобань та зростаюча соціальна відповідальність вимагають від організацій гнучкості, адаптивності та здатності до швидких змін. Стратегія стає менш лінійним процесом і більше нагадує безперервний цикл аналізу, планування, впровадження та оцінки.

Український контекст також вносить свої корективи в стратегічне управління. Нестабільність економічного та політичного середовища, корупція, недосконалість законодавства та низька інвестиційна привабливість ускладнюють розробку та реалізацію довгострокових стратегій. Проте, роботи таких українських науковців, як Андрійчук І.Л., Гаврилюк О.В., Герасимчук В.Г., Ілляшенко С.М., Кузьмін О.Є. та інші, дозволяють адаптувати світовий досвід до специфіки національної економіки та розробляти ефективні стратегії управління для українських підприємств.

Окрему увагу українські науковці приділяють питанням управління ризиками в ЗЕД. Ілляшенко С.М. досліджує проблеми управління ризиками інноваційної діяльності, що є важливим для підприємств, які займаються експортом високотехнологічної продукції. Він розглядає різні види ризиків (валютні, політичні, кредитні) та пропонує методи їх мінімізації.

Кузьмін О.Є. зосереджується на питаннях економічної безпеки підприємств в умовах глобалізації. Він підкреслює важливість захисту інформації, інтелектуальної власності та інших ресурсів підприємства від зовнішніх загроз.

Важливим аспектом управління стратегією ЗЕД є державна підтримка експорту та залучення іноземних інвестицій. Українські науковці аналізують ефективність різних інструментів державної політики (експортні кредити, гарантії, страхування), а також розробляють рекомендації щодо їх удосконалення.

На завершення, управління стратегією ЗЕД – це важливий фактор успішної інтеграції України у світову економіку. Ефективне управління вимагає від підприємств та держави комплексного підходу, який враховує аналіз

зовнішнього середовища, формування стратегічних цілей, реалізацію стратегій, управління ризиками та державну підтримку. Дослідження українських науковців вносять вагомий внесок у розвиток теорії та практики управління стратегією ЗЕД, адаптуючи світовий досвід до специфіки національної економіки.

На завершення, стратегія управління – це не просто набір інструментів чи технік, а скоріше філософія управління, що визначає напрямок розвитку організації, її цінності та спосіб взаємодії з навколишнім світом. Здатність розробляти та реалізовувати ефективні стратегії є ключовим фактором успіху в сучасному глобальному середовищі.

Переробні підприємства відіграють ключову роль у створенні доданої вартості, забезпеченні продовольчої безпеки та економічному розвитку країни. Їхня діяльність характеризується специфічними рисами, як-от залежність від сировинної бази, сезонність виробництва, вимоги до якості та безпечності продукції, що вимагають особливого підходу до управління. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції, ефективна система управління стає запорукою успішного функціонування та розвитку переробних підприємств

Теоретичним та методичним підґрунтям роботи є засади економічної теорії, стратегічного аналізу, управління зовнішньоекономічною діяльністю, а також маркетингу та стратегічного управління.

В ході дослідження вивчено та узагальнено вітчизняні та закордонні літературні джерела з питань, що стосуються методів формування стратегії розвитку олійно-переробного підприємства, а також дані статистичної звітності підприємства-об'єкта дослідження – ПП «Оліяр».

Під час написання дипломного проекту були застосовані інформаційні, математичні та статистичні методи аналізу. Джерела інформації – праці відомих учених і фахівців із проблем стратегічного управління та управління ЗЕД; статистичні дані та методичні матеріали Держкомстату України, TradeMap, а також бухгалтерська та статистична звітність досліджуваного підприємства – ПП «Оліяр».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Формування ефективної системи управління на переробному підприємстві – це багатогранний процес, який вимагає глибокого розуміння теоретичних засад, застосування відповідних методичних інструментів та врахування специфіки діяльності підприємства. Це не просто набір інструкцій, а скоріше, стратегічний підхід, спрямований на забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності в динамічному ринковому середовищі.

В основі ефективної системи управління лежить системний підхід, який розглядає переробне підприємство як складну систему взаємопов'язаних елементів. Кожен підрозділ, кожен процес, кожен ресурс відіграє свою роль у досягненні загальної мети. Управління, отже, має бути спрямоване на забезпечення цілісності цієї системи, оптимізацію взаємодії між елементами та досягнення синергетичного ефекту.

Процесний підхід, у свою чергу, фокусується на управлінні ключовими бізнес-процесами підприємства. Від закупівлі сировини до доставки готової продукції споживачам, кожен процес має бути чітко визначений, описаний, стандартизований та постійно вдосконалюватися. Це дозволяє мінімізувати втрати, підвищити ефективність та забезпечити стабільну якість продукції.

Стратегічне управління виступає компасом, що визначає напрямок розвитку підприємства. Формування системи управління має базуватися на стратегічних цілях, враховувати ринкові можливості та загрози, а також внутрішні сильні та слабкі сторони. Лише за умови чіткого бачення майбутнього та розуміння свого місця на ринку підприємство може ефективно адаптуватися до змін та досягати поставлених цілей.

Маркетингова концепція підкреслює важливість орієнтації на потреби споживачів. Управління має бути спрямоване на задоволення цих потреб за рахунок якісної та конкурентоспроможної продукції. Розуміння споживчих

переваг, постійне дослідження ринку та адаптація до змін – запорука успіху в сучасному конкурентному середовищі.

Логістичний підхід акцентує увагу на ефективному управлінні матеріальними потоками та запасами. Мінімізація витрат, забезпечення своєчасності поставок та оптимізація логістичних процесів – важливі фактори, що впливають на прибутковість та конкурентоспроможність підприємства.

Для успішного формування системи управління необхідно застосовувати різноманітні методичні інструменти. Аналіз зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу, SWOT-аналізу та моделі п'яти сил Портера дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів та виявити можливості та загрози. Діагностика внутрішнього потенціалу за допомогою економічного аналізу, функціонально-вартісного аналізу та аналізу бізнес-процесів дозволяє оцінити ресурси підприємства, виявити сильні та слабкі сторони та визначити напрямки для вдосконалення.

Важливим аспектом є врахування специфіки переробних підприємств. Управління якістю сировини, оптимізація виробничих процесів, ефективне управління запасами та логістикою, а також управління ризиками, пов'язаними з сировинною базою, погодними умовами та зміною законодавства – фактори, які потребують особливої уваги.

Впровадження сучасних інформаційних технологій та автоматизація бізнес-процесів також є важливим елементом ефективної системи управління. Це дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити витрати та забезпечити швидкий доступ до інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Отже, формування ефективної системи управління на переробних підприємствах – це складний та динамічний процес, що вимагає поєднання теоретичних знань з практичним досвідом, глибокого розуміння специфіки діяльності підприємства та постійного вдосконалення. Лише за умови такого підходу можна забезпечити стабільний розвиток, підвищення конкурентоспроможності та досягнення успіху в сучасному ринковому середовищі.

I. Теоретичні засади формування системи управління на переробних підприємствах:

Системний підхід: Переробне підприємство розглядається як складна система взаємопов'язаних елементів (підрозділів, процесів, ресурсів). Управління має бути спрямоване на забезпечення цілісності та ефективного функціонування всієї системи.

Процесний підхід: Основна увага приділяється управлінню ключовими бізнес-процесами підприємства (закупівля сировини, виробництво, збут, логістика, тощо). Процеси мають бути чітко визначені, описані, стандартизовані та постійно вдосконалюватися.

Стратегічне управління: Формування системи управління має базуватися на стратегічних цілях підприємства, враховувати ринкові можливості та загрози, а також внутрішні сильні та слабкі сторони.

Маркетингова концепція: Управління має бути орієнтоване на потреби споживачів та забезпечувати задоволення їхніх потреб за рахунок якісної та конкурентоспроможної продукції.

Логістичний підхід: Управління матеріальними потоками та запасами від постачання сировини до доставки готової продукції споживачам має бути організоване з метою мінімізації витрат та забезпечення своєчасності поставок.

II. Методичні засади формування системи управління на переробних підприємствах:

Аналіз зовнішнього середовища: Вивчення ринку, конкурентів, споживачів, постачальників, законодавства та інших факторів, що впливають на діяльність підприємства. Для цього використовують методи PEST-аналізу, SWOT-аналізу, модель п'яти сил Портера.

Діагностика внутрішнього потенціалу: Оцінка ресурсів підприємства, виробничих потужностей, фінансового стану, кадрового потенціалу, технологічного рівня, організаційної структури. Використовують методи економічного аналізу, функціонально-вартісного аналізу, аналізу бізнес-процесів.

Формування цілей та завдань управління: На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища визначаються стратегічні та операційні цілі управління (збільшення прибутковості, підвищення якості, розширення ринкової частки, тощо).

Розробка організаційної структури: Формування оптимальної організаційної структури, що забезпечує ефективну координацію та взаємодію між підрозділами підприємства.

Впровадження системи планування та контролю: Розробка системи планів (виробничих, фінансових, маркетингових, тощо) та механізмів контролю за їх виконанням.

Організація інформаційного забезпечення: Створення ефективної системи збору, обробки, зберігання та передачі інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Мотивація та стимулювання: Розробка системи мотивації персоналу, спрямованої на досягнення поставлених цілей.

Впровадження системи управління якістю: Забезпечення відповідності продукції вимогам стандартів якості та безпечності.

Автоматизація управління: Використання інформаційних технологій та програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів.

III. Специфіка формування системи управління на переробних підприємствах:

Управління якістю сировини: Особлива увага приділяється контролю якості сировини на етапі закупівлі та підготовки до виробництва.

Управління виробничими процесами: Оптимізація виробничих процесів з метою мінімізації витрат та забезпечення високої якості продукції.

Управління запасами: Ефективне управління запасами сировини, напівфабрикатів та готової продукції, враховуючи сезонність виробництва та мінливість попиту.

Управління логістикою: Оптимізація логістичних процесів для забезпечення своєчасної доставки продукції споживачам.

Управління ризиками: Управління ризиками, пов'язаними з сировинною базою, погодними умовами, зміною законодавства та іншими факторами.

Формування ефективної системи управління на переробних підприємствах вимагає комплексного підходу, що враховує теоретичні та методичні засади управління, специфіку діяльності підприємства, а також сучасні тенденції та виклики ринку. Лише за умови поєднання наукових знань з практичним досвідом можна забезпечити стабільний розвиток та підвищення конкурентоспроможності переробного підприємства.

Теоретичні та методичні засади формування стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) охоплюють широкий спектр концепцій, моделей і підходів(табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Теоретичні аспекти формування стратегії управління
зовнішньоекономічною діяльністю

Теорія абсолютних переваг (Адам Сміт)	Країни спеціалізуються на виробництві товарів, які вони виробляють ефективніше за інші
Теорія порівняльних переваг (Давид Рікардо)	Країни спеціалізуються на виробництві товарів з найменшими альтернативними витратами
Теорія Хекшера-Оліна	Країни експортують товари, виробництво яких потребує інтенсивного використання факторів виробництва, якими вони відносно багаті
Теорія конкурентних переваг націй (Майкл Портер)	Конкурентоспроможність країни визначається чотирма основними факторами факторні умови, умови попиту, споріднені та підтримуючі галузі, стратегія фірм, структура та конкуренція
Теорія життєвого циклу продукту (Раймонд Вернон)	Виробництво та торгівля продуктом змінюються залежно від стадії його життєвого циклу
Теорія трансакційних витрат	Вибір форми організації ЗЕД залежить від рівня трансакційних витрат (витрат на пошук інформації, ведення переговорів, укладання контрактів, контроль за їх виконанням)
Інституціональна теорія	Важливість формальних та неформальних інститутів (правил, норм, цінностей) у регулюванні ЗЕД
Теорія стратегічного управління	Застосування принципів стратегічного управління до ЗЕД, включаючи аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення цілей, вибір стратегій та їх реалізацію

В епоху глобалізації зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) перестає бути просто можливістю, а стає необхідністю для виживання та процвітання будь-якого підприємства, що прагне до лідерства. Ефективне управління ЗЕД вимагає не лише знання кон'юнктури світових ринків, а й глибокого розуміння теоретичних основ міжнародної торгівлі, застосування сучасних аналітичних інструментів та стратегічного мислення.

Починаючи з класичних теорій, закладених Адамом Смітом та Давидом Рікардо, економічна наука надає нам потужний інструментарій для розуміння вигід спеціалізації та міжнародного обміну. Теорія абсолютних переваг наголошує на необхідності країнам спеціалізуватися на виробництві товарів, які вони виготовляють найефективніше, а теорія порівняльних переваг Давида Рікардо розширює цю концепцію, вказуючи на важливість врахування альтернативних витрат.

Більш сучасні теорії, такі як теорія Хекшера-Оліна, наголошують на ролі факторів виробництва у формуванні експортного потенціалу країни, а теорія конкурентних переваг націй Майкла Портера розглядає конкурентоспроможність на макrorівні, виділяючи чотири ключові детермінанти: факторні умови, умови попиту, споріднені та підтримуючі галузі, стратегія фірм, структура та конкуренція. Теорія життєвого циклу продукту Раймонда Вернона проливає світло на динаміку міжнародної торгівлі протягом різних стадій розвитку продукту, а теорія трансакційних витрат підкреслює важливість мінімізації витрат, пов'язаних з веденням ЗЕД. Інституціональна теорія акцентує на ролі формальних та неформальних інститутів у регулюванні ЗЕД, що вимагає від підприємств адаптації до місцевих правил, норм та цінностей.

Однак, теоретичні знання самі по собі недостатні для успішного ведення ЗЕД. Необхідно також володіти інструментами аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. PESTLE-аналіз дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів, а аналіз п'яти сил Портера дає змогу зрозуміти конкурентну структуру галузі та визначити потенційні загрози. SWOT-аналіз допомагає виявити сильні та слабкі

сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища, а аналіз ланцюга цінностей дозволяє визначити види діяльності, які створюють найбільшу цінність для споживачів та забезпечують конкурентні переваги.

Основні методичні підходи подані у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методичні підходи до формування стратегії управління
зовнішньоекономічною діяльністю

Аналіз зовнішнього середовища	PESTLE-аналіз: Аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів, що впливають на ЗЕД
Аналіз п'яти сил Портери	Аналіз конкурентної структури галузі, включаючи загрозу нових гравців, силу постачальників, силу покупців, загрозу товарів-замінників та рівень конкуренції між існуючими гравцями
Аналіз внутрішнього середовища	SWOT-аналіз: Визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища
Аналіз ланцюга цінностей	Визначення видів діяльності, які створюють цінність для споживачів та забезпечують конкурентні переваги
Визначення стратегічних цілей	Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та обмеженими в часі (SMART)
Вибір стратегії ЗЕД	Стратегії виходу на зовнішні ринки: Експорт, ліцензування, франчайзинг, спільні підприємства, прямі іноземні інвестиції
Конкурентні стратегії	Лідерство за витратами, диференціація, фокусування
Функціональні стратегії	Маркетингова стратегія, виробнича стратегія, фінансова стратегія, стратегія управління персоналом

На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища визначаються стратегічні цілі ЗЕД, які повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та обмеженими в часі (SMART). Цілі можуть включати збільшення експорту, розширення на нові ринки, підвищення рентабельності ЗЕД, зниження витрат тощо.

Вибір стратегії ЗЕД залежить від специфіки підприємства, характеристик ринків та поставлених цілей. Стратегії виходу на зовнішні ринки можуть варіюватися від експорту до прямих іноземних інвестицій, а конкурентні

стратегії – від лідерства за витратами до диференціації. Важливу роль відіграють також функціональні стратегії, такі як маркетингова, виробнича, фінансова та стратегія управління персоналом.

Реалізація стратегії ЗЕД вимагає чіткої організації, планування, бюджетування, мотивації та навчання персоналу, а також ефективного контролю та оцінки результатів. Тільки комплексний та системний підхід до управління ЗЕД дозволить підприємству досягти успіху на світових ринках та забезпечити стабільний розвиток в умовах глобалізації.

Управління ризиками в ЗЕД: Виявлення, оцінка та управління ризиками, пов'язаними з валютними коливаннями, політичною нестабільністю, змінами в законодавстві, транспортними проблемами тощо.

Міжнародний маркетинг: Адаптація маркетингової стратегії до особливостей різних країн та культур.

Міжнародні фінанси: Управління валютними ризиками, міжнародні розрахунки, фінансування ЗЕД.

Міжнародне право: Дотримання міжнародних договорів та угод, вирішення спорів у міжнародних судах.

Ці теоретичні та методичні засади мають стати основою для розробки ефективної стратегії управління ЗЕД. Їхнє застосування дозволить підприємству успішно конкурувати на зовнішніх ринках та досягати своїх цілей.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ОЛІЯР»

2.1. Характеристика ПП «Оліяр» та позиція на ринку

Приватне підприємство «Оліяр» є помітним гравцем на українському ринку олійно-жирової продукції, яке також активно розвиває експортні напрямки. Ефективна система управління діяльністю є критично важливою для успішної конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Ця робота досліджує можливі ключові аспекти системи управління ПП «Оліяр», виходячи з загальних принципів та специфіки галузі.

На українському ринку система управління «Оліяр», базується на чіткій організаційній структурі, що забезпечує ефективну координацію між різними функціональними підрозділами: виробництво, маркетинг, продажі, логістика та фінанси. Важливу роль відіграє управління якістю продукції, оскільки вимоги українських споживачів до харчових продуктів постійно зростають. ПП «Оліяр» впроваджує системи управління якістю, такі як ISO 9001, а також системи управління безпечністю харчових продуктів, наприклад, HACCP.

Основними принципами діяльності ПП «Оліяр» є (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Основні принципи діяльності ПП «Оліяр»

Стратегія маркетингу на внутрішньому ринку може включати активну рекламну кампанію, участь у виставках та ярмарках, а також розвиток дистрибуційної мережі. Важливим є управління відносинами з клієнтами (CRM), що дозволяє збирати інформацію про потреби споживачів та оперативно реагувати на їхні запити.

Вихід на зовнішні ринки вимагає від керівництва ПП «Оліяр» адаптації системи управління до специфіки міжнародної торгівлі. Насамперед, необхідно провести ретельний аналіз потенційних ринків, враховуючи політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори (PEST-аналіз). Важливим є вивчення законодавства країн-імпортерів, вимог до якості та безпечності харчових продуктів, а також митних процедур.

Система управління експортними операціями повинна включати:

Вибір ринків збуту: На основі аналізу ринків визначаються найбільш перспективні країни для експорту продукції «Оліяр».

Вибір форми виходу на ринок: Це може бути прямий експорт, експорт через посередників, створення спільного підприємства або придбання місцевої компанії.

Розробка експортної стратегії: Визначаються цілі експорту, цінова політика, канали збуту та стратегія просування продукції.

Управління логістикою: Організація доставки продукції до країн-імпортерів, включаючи вибір оптимальних транспортних маршрутів, складського зберігання та митного оформлення.

Управління міжнародними фінансами: Розрахунки з іноземними покупцями, валютні операції, страхування експортних ризиків.

Маркетингова стратегія на зовнішніх ринках потребує адаптації до місцевих умов. Це може включати зміну упаковки, адаптацію рецептури продукції, а також використання місцевих каналів комунікації. Важливо враховувати культурні особливості та споживчі уподобання різних країн.

Управління ризиками є критично важливим для успішної ЗЕД. ПП «Оліяр» повинен враховувати валютні ризики, політичні ризики, ризики невиконання контрактів, а також транспортні ризики. Для мінімізації ризиків необхідно використовувати інструменти страхування, хеджування та диверсифікації ринків.

Ефективність функціонування будь-якого підприємства, особливо в умовах динамічного ринку, нерозривно пов'язана з його ринковою позицією та здатністю адаптуватися до змін у конкурентному середовищі.

Таблиця 2.1

Динаміка ринкових індикаторів ПП «Оліяр» за 2020-2024 рр.

Ринкові індикатори	2020	2021	2022	2023	2024
Індекс MarketScore	A/3.9	A/3.8	A/3.8	A/3.4	A/3.6
Частка у секторі	0,26%	0,26%	0,51%	0,35%	0,34%
Частка ринку	4,68%	3,43%	5,42%	4,25%	3,86%
Частка на субринку	4,76%	3,47%	5,49%	4,30%	3,91%
Місце компанії в секторі	44	40	17	27	24
Місце компанії на ринку	7	4	3	3	3
Місце компанії на субринку	7	4	3	3	3
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	1103	1810	3083	-1568	1223
Відносний приріст виручки за рік, %	29,9	37,8	46,7	-16,2	15,1
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн. грн	1109,8	928,8	1999,0	1108,6	912,6
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	48,5%	20,0%	38,0%	19,2%	12,3%

Джерело: сформовано автором на основі даних ПП «Оліяр» та Youcontrol

Аналіз ринкових індикаторів ПП "Оліяр" за період 2020-2024 років дозволяє оцінити його конкурентоспроможність та визначити ключові тенденції розвитку.

Показник MarketScore, який характеризує загальну оцінку ринкової привабливості, залишається стабільно високим (категорія А) протягом усього періоду, проте, спостерігається поступове зниження з 3.9 у 2020 році до 3.6 у 2024 році. Це може свідчити про посилення конкуренції або зміни у структурі попиту, що потребують уваги з боку керівництва.

Частка у секторі демонструє значні коливання. Зростання з 0.26% у 2020 та 2021 роках до 0.51% у 2022 році свідчить про успішні маркетингові заходи та збільшення обсягів виробництва. Однак, подальше зниження частки до 0.34% у 2024 році вказує на втрату позицій на ринку та необхідність перегляду стратегії конкуренції.

Аналогічну динаміку демонструє і частка ринку, яка досягла максимуму у 2022 році (5.42%) та поступово знизилась до 3.86% у 2024 році. Це може бути

пов'язано з виходом на ринок нових гравців, зміною споживчих переваг або неефективними маркетинговими комунікаціями.

Не зважаючи на зниження частки ринку, ПП "Оліяр" вдалося зберегти високі позиції у рейтингу компаній. Протягом 2022-2024 років підприємство утримує 3 місце на ринку та субринку, що свідчить про його значний вплив на галузь. Підвищення місця в секторі з 44 у 2020 році до 17 у 2022 році є беззаперечним показником успіху, проте подальші зміни вказують на необхідність вдосконалення окремих аспектів діяльності.

Динаміка приросту виручки також має неоднозначний характер. Абсолютний приріст виручки досяг максимуму у 2022 році (3083 млн грн), проте у 2023 році спостерігається падіння на 1568 млн грн. Зростання у 2024 році (1223 млн грн) свідчить про відновлення позицій, проте не досягає рівня попередніх років. Аналогічну тенденцію демонструє і відносний приріст виручки за рік.

Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки демонструє стійке зниження протягом аналізованого періоду, з 48.5% у 2020 році до 12.3% у 2024 році. Це може бути пов'язано зі зміною макроекономічних умов, посиленням конкуренції та внутрішніми факторами, такими як ефективність виробництва та управління витратами.

Отже, аналіз ринкових індикаторів ПП «Оліяр» свідчить про те, що підприємство досягло значних успіхів у період 2020-2022 років, проте, в подальшому спостерігається певна стагнація та втрата ринкових позицій. Для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємству необхідно: провести детальний аналіз причин зниження ринкових показників; переглянути стратегію конкуренції та маркетингові заходи; підвищити ефективність виробництва та управління витратами; диверсифікувати ринки збуту; впроваджувати інновації та покращувати якість продукції; ефективно використовувати наявні ресурси та будувати міцні партнерські відносини. Лише за умови активних та своєчасних дій ПП «Оліяр» зможе не лише зберегти свої позиції на ринку, але й досягти нових вершин у конкурентному середовищі.

2.2. Оцінка та аналіз економічних показників та ефективності діяльності ПП «Оліяр»

ПП "Оліяр", як суб'єкт ринку виробництва соняшникової олії, опиняється в складній, але потенційно перспективній ситуації. Аналіз фінансових показників виявляє низку важливих аспектів, які потребують уваги керівництва для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

На перший погляд, поточна ліквідність підприємства, що трохи перевищує 100%, свідчить про здатність вчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Проте, заглиблюючись в деталі, стає очевидним, що структура активів потребує оптимізації. Низькі показники абсолютної ліквідності та коефіцієнту "кислотного тесту" вказують на обмежені можливості швидкої мобілізації коштів для термінового погашення боргів. Зростання показника поточної ліквідності в динаміці, при цьому, може свідчити про неефективне управління оборотними активами.

Питання платоспроможності також потребують ретельного розгляду. Коефіцієнт автономії, що становить трохи більше 40%, демонструє певну залежність від залучених коштів. Найбільше занепокоєння викликає відношення чистого боргу до ЕВІТДА, яке перевищує чотири роки. Це означає, що для повного погашення боргових зобов'язань компанії знадобиться значний час, що збільшує фінансові ризики, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації.

Прибутковість – ще одна сфера, де ПП "Оліяр" має значний потенціал для вдосконалення. Невисокі показники рентабельності активів, власного капіталу та чистої маржі свідчать про необхідність перегляду стратегії управління витратами, ціноутворення та збільшення обсягів продажів. Важливо звернути увагу на ефективність використання ресурсів, оскільки оборотність загальних активів також залишається на низькому рівні.

З іншого боку, висока оборотність робочого капіталу може бути позитивним сигналом, що свідчить про ефективне використання оборотних

коштів у виробничому циклі. Однак, цей показник потребує подальшого аналізу в контексті загальної фінансової ситуації компанії.

Отже, ПП «Оліяр» стоїть перед викликом – підвищення ефективності діяльності та зміцнення фінансової стійкості. Для досягнення цих цілей необхідний комплексний підхід, що включає: оптимізацію структури активів: збільшення частки грошових коштів та високоліквідних активів; зменшення боргового навантаження: розробка плану погашення боргів та залучення додаткового власного капіталу; підвищення прибутковості: оптимізація витрат, покращення ціноутворення та збільшення обсягів продажів; підвищення ефективності використання активів: оптимізація структури активів та покращення управління запасами; залучення професійних консультантів: для проведення детального фінансового аналізу та розробки стратегії покращення фінансових показників.

Тільки завдяки системним та послідовним зусиллям у цих напрямках ПП «Оліяр» зможе зміцнити свої позиції на ринку соняшникової олії, забезпечити стабільний розвиток та досягти успіху в умовах жорсткої конкуренції.

Таблиця 2.2

Загальні показники результативності (прибутковість, рентабельність) ПП «Оліяр» за 2020-2024 рр.

Прибутковість та рентабельність	2020	2021	2022	2023	2024
Прибутковість активів	3,3%	3,9%	5,9%	7,8%	6,5%
Рентабельність власного капіталу	8,7%	13,0%	21,9%	15,4%	14,2%
RCA - Рентабельність оборотних активів	5,8%	6,0%	8,4%	11,4%	9,6%
NPM - Чиста маржа	3,3%	3,9%	5,0%	6,8%	6,5%
ROTA - Рентабельність загальних активів	5,8%	16,8%	21,1%	18,0%	13,8%
Валова рентабельність собівартості	18,4%	26,5%	40,2%	24,2%	18,5%
Рентабельність операційних витрат	220,7%	396,9%	296,8%	197,4%	179,2%
Чиста рентабельність витрат	10,9%	18,6%	28,3%	11,5%	9,3%

Джерело: сформовано автором на основі даних ПП «Оліяр» та Youcontrol

Висновки щодо платоспроможності: ПП "Оліяр" має середній рівень фінансової незалежності та досить високе боргове навантаження. Компанії слід звернути увагу на зниження рівня заборгованості та збільшення власного капіталу.

Прибутковість: ROA (рентабельність активів): 3,3%; Рентабельність власного капіталу: 8,7%; RCA (рентабельність оборотних активів): 5,8%; NPM (чиста маржа): 3,3%; ROTA (рентабельність загальних активів): 5,8%; Валова рентабельність собівартості: 18,4% ; Рентабельність операційних витрат: 220,7%; Чиста рентабельність витрат: 10,9%

Показники рентабельності ПП «Оліяр» є невисокими, особливо чиста маржа (3,3%). Це може свідчити про низьку ефективність управління витратами та ціноутворення. Компанії слід звернути увагу на збільшення прибутковості діяльності.

Ділова активність: оборотність загальних активів: 1,1 оборотів в рік, оборотність робочого капіталу: 23,3 оборотів в рік, оборотність дебіторської заборгованості: 6,6 оборотів в рік. Бачимо, що оборотність загальних активів є невисокою, що може свідчити про неефективне використання активів компанії. Оборотність робочого капіталу є досить високою, що може бути позитивним фактором. Оборотність дебіторської заборгованості є середньою.

ПП «Оліяр» має достатньо поточних активів для покриття поточних зобов'язань, але ліквідність деяких активів може бути низькою; компанія має середній рівень фінансової незалежності та досить високе боргове навантаження; показники рентабельності є невисокими, що може свідчити про низьку ефективність управління витратами та ціноутворення.

Оборотність загальних активів є невисокою, що може свідчити про неефективне використання активів компанії; важливо покращити структуру оборотних активів: збільшити обсяг грошових коштів та високоліквідних активів; знизити рівень заборгованості: розробити план погашення боргів та залучити додатковий власний капітал; підвищити прибутковість діяльності: оптимізувати витрати, покращити ціноутворення та збільшити обсяги продажів.

Також варто підвищити ефективність використання активів, а саме оптимізувати структуру активів та покращити управління запасами. Провести детальний аналіз фінансового стану, зокрема звернутися до професійних фінансових аналітиків для отримання більш детальної оцінки фінансового стану компанії та розробки стратегії покращення фінансових показників.

Аналіз динаміки активів ПП «Оліяр» за 2020-2024 роки , ліквідності та платоспроможності подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності ПП
«Оліяр» за 2020-2024 рр.

Ліквідність та платоспроможність	2020	2021	2022	2023	2024
Поточна ліквідність	111,6%	112,1%	178,3%	529,5%	171,3%
Абсолютна ліквідність	7,4%	2,0%	10,8%	0,2%	10,0%
Коефіцієнт “кислотний тест”	39,0%	29,0%	55,0%	176,7%	61,9%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	39,0%	29,0%	55,0%	176,7%	61,9%
Відношення грошових коштів до активів	3,8%	1,2%	4,2%	0,0%	4,0%
Проміжний коефіцієнт покриття	39,0%	29,0%	55,0%	176,7%	61,8%
Коефіцієнт автономії	41,4%	34,2%	43,5%	60,1%	53,8%
Відношення чистого боргу до EBITDA	420,0%	350,0%	180,0%	270,0%	390,0%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	96,3%	99,0%	143,1%	189,6%	167,9%

Джерело: сформовано автором на основі даних ПП «Оліяр» та Youcontrol

Коефіцієнт поточної ліквідності ПП «Оліяр» становить 111,6%, що є дещо вищим за 100%. Це свідчить про те, що компанія має достатньо поточних активів для покриття поточних зобов'язань. Однак, варто звернути увагу на динаміку цього показника, оскільки в наступні періоди він значно зростає, що може свідчити про неефективне використання оборотних коштів.

Абсолютна ліквідність: Коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 7,4%, що є досить низьким. Це означає, що компанія має обмежену здатність погашати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення).

Коефіцієнт «кислотного тесту» (швидкої ліквідності, проміжний коефіцієнт покриття): Усі ці коефіцієнти мають однакове значення 39,0%, що свідчить про те, що компанія може покрити близько 39% своїх поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних активів (без урахування запасів). Це також є досить низьким показником.

Відношення грошових коштів до активів становить 3,8%, що також є невисоким. Він підтверджує обмежену наявність грошових коштів у компанії.

ПП «Оліяр» має достатньо поточних активів для покриття поточних зобов'язань, але ліквідність деяких активів може бути низькою. Компанії слід звернути увагу на покращення структури оборотних активів та збільшення обсягу грошових коштів.

Коефіцієнт автономії становить 41,4%, що означає, що 41,4% активів компанії фінансуються за рахунок власного капіталу. Це є середнім показником, який свідчить про певну залежність від залучених коштів.

Відношення чистого боргу до EBITDA: Цей показник становить 4,2, що є досить високим. Це означає, що для погашення чистого боргу компанії знадобиться 4,2 роки EBITDA (прибуток до вирахування відсотків, податків та амортизації).

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом: Цей показник становить 96,3%, що свідчить про те, що більша частина необоротних активів фінансується за рахунок власного капіталу.

Нематеріальні активи: Значне збільшення у 2024 році (з 2668 до 31912) свідчить про активну політику підприємства у сфері придбання або створення нематеріальних активів. Це може бути пов'язано з придбанням ліцензій, патентів або програмного забезпечення.

Незавершені капітальні інвестиції: значні коливання протягом періоду. Зростання у 2021 році, потім падіння у 2023 році і різке зростання у 2024 році. Це може свідчити про зміни у інвестиційній стратегії підприємства.

Основні засоби: відносно стабільні показники, з невеликим зростанням протягом періоду. Оборотні активи: Запаси: Зростання запасів у 2021-2022

роках, потім зменшення у 2023 році та знову зростання у 2024 році. Це може бути пов'язано зі змінами в обсягах виробництва або продажу.

Дебіторська заборгованість: Зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги у 2023 році, але зниження у 2024 році. Це може бути пов'язано зі змінами в умовах оплати або ефективності роботи з дебіторами.

Грошові кошти та їх еквіваленти: Значні коливання, особливо різке зменшення у 2023 році та зростання у 2024 році. Це може бути пов'язано з інвестиціями або фінансовими операціями.

Зростання балансу з 4768578 у 2020 році до 9381380 у 2024 році свідчить про збільшення активів підприємства. Зменшення балансу у 2023 році може бути пов'язано зі зменшенням оборотних активів та інвестицій. Потрібно провести аналіз фінансових коефіцієнтів, таких як ліквідність, рентабельність та фінансова стійкість, для оцінки фінансового стану підприємства. Порівняти показники підприємства з середніми показниками по галузі для оцінки конкурентоспроможності. Провести аналіз руху грошових коштів для розуміння джерел фінансування та напрямків використання коштів. Детально дослідити зміни в нематеріальних активах та незавершених капітальних інвестиціях для розуміння стратегії розвитку підприємства.

Загальний ріст активів: Баланс підприємства показує загальне зростання активів з 4,768,578 у 2020 році до 9,381,380 у 2024 році. Це свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства.

Необоротні активи: Основний приріст у 2024 році відбувається за рахунок нематеріальних активів та незавершеного капітального інвестування. Найбільший відносний ріст показують незавершені капітальні інвестиції (706,8% у 2024 році).

Зростання оборотних активів також є значним, з 2,717,369 у 2020 році до 6,373,039 у 2024 році. Особливо виділяється збільшення грошових коштів та їх еквівалентів у 2024 році (приріст 20379,0%), що може свідчити про покращення ліквідності підприємства. Темпи приросту: У 2023 році спостерігається зниження темпів приросту як за розділом I, так і за балансом в цілому (-10,1% та -13,8% відповідно). У 2024 році відбувається значне прискорення темпів

приросту за всіма категоріями, особливо за рахунок нематеріальних активів та грошових коштів.

Підприємство активно інвестує у нематеріальні активи та капітальне будівництво, що може свідчити про стратегію модернізації та розширення виробництва. Збільшення грошових коштів може бути наслідком ефективної фінансової політики або залучення додаткових коштів. Зниження темпів приросту у 2023 році можливо пов'язане з економічними факторами або змінами у стратегії підприємства.

Для більш глибокого аналізу рекомендується розглянути структуру дебіторської та кредиторської заборгованості, а також показники рентабельності та фінансової стійкості підприємства.

SWOT-аналіз ПП «Оліяр» поданий у табл. 2.3.

Стратегії SO (Сильні сторони - Можливості): Ключовим активом ПП «Оліяр» є його експортна орієнтація та близькість до ринку Європейського Союзу. Використання цих переваг дозволить підприємству збільшити обсяги поставок на європейський ринок, який характеризується високим попитом та сприятливими цінами на соняшникову олію.

Для реалізації цієї стратегії необхідно активно залучати інвестиції для модернізації виробництва та розширення асортименту продукції. Модернізація виробництва дозволить підвищити ефективність та знизити витрати, а розширення асортименту дозволить залучити нових споживачів та задовольнити потреби різних сегментів ринку.

Стратегії WO (Слабкі сторони - Можливості): Для подолання фінансових труднощів та підвищення фінансової стійкості підприємству необхідно реструктуризувати борговий портфель для зменшення фінансового навантаження. Це може включати переговори з кредиторами про реструктуризацію заборгованості, залучення пільгових кредитів або продаж частини активів.

Важливим елементом забезпечення стійкості підприємства є диверсифікація ринків збуту для зменшення залежності від одного регіону. Це може включати вихід на нові ринки в Азії, Африці та інших регіонах світу.

Стратегії ST (Сильні сторони - Загрози): В умовах нестабільної економічної ситуації ПП "Оліяр" може використовувати свої впізнавані бренди та високу якість продукції для збереження конкурентних позицій. Лояльність споживачів до бренду та висока якість продукції є важливими факторами, які дозволяють підприємству утримувати свою частку ринку навіть в умовах економічної кризи.

Для зменшення залежності від постачальників та зниження ризиків, пов'язаних з сировинною базою, необхідно забезпечити диверсифікацію джерел постачання сировини. Це може включати укладання контрактів з різними постачальниками, розвиток власної сировинної бази або імпорт сировини з інших країн.

Стратегії WT (Слабкі сторони - Загрози): Зважаючи на численні загрози, пов'язані з економічною нестабільністю та воєнними діями, ПП "Оліяр" необхідно розробити стратегії управління ризиками для зменшення їх впливу на діяльність підприємства. Це може включати страхування ризиків, створення резервних фондів, розробку планів дій на випадок надзвичайних ситуацій та інші заходи.

Для зменшення залежності від великих кредиторів та підвищення фінансової стійкості підприємству необхідно диверсифікувати джерела фінансування. Це може включати залучення інвестицій, випуск облігацій або отримання пільгових кредитів.

Для більш точного визначення причин коливань активів ПП "Оліяр" необхідно провести детальний аналіз фінансової звітності підприємства, враховуючи галузеві особливості та економічну ситуацію в країні. Також варто звернути увагу на пояснювальні записки до фінансової звітності, де можуть бути зазначені важливі події та рішення, які вплинули на вартість активів.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ПП «Оліяр»

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
Зростання прибутковості: Значне збільшення чистого прибутку у 2022 році свідчить про ефективну операційну діяльність та управління витратами.	Залежність від кредитів: позик може збільшити фінансові витрати на обслуговування боргу
Збільшення активів: Зростання загальної суми активів та власного капіталу свідчить про розширення діяльності та фінансову стабільність.	Концентрація кредиторських заборгованих коштів може створювати залежність від кредиторів
Покращення операційного грошового потоку: Перехід від від'ємного грошового потоку в 2021 році до позитивного у 2022 році вказує на покращення ліквідності та ефективності управління оборотним капіталом	
Експортна орієнтація: Розташування поблизу кордонів ЄС дозволяє ефективно здійснювати експортні поставки, що є важливим в умовах воєнних дій	Залежність від імпортерів: Компанії значною мірою залежить від імпорту експортних операцій
Впізнавані бренди: Наявність власних торгових марок ("Майола", "Оліяр", "Родинна", "Соняшна") забезпечує лояльність споживачів	
Диверсифікація продукції: Виробництво рафінованої та нерафінованої соняшникової олії, соєвої та ріпакової олії, а також фасованої продукції дозволяє охоплювати різні сегменти ринку.	Зношеність основних засобів
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
Розширення експорту: З огляду на зростання цін на соняшкову олію на європейському ринку та стабілізацію ринку ЄС, збільшення експортних поставок може принести додатковий прибуток	Військові дії в Україні, інфляція та нестабільність економіки можуть вплинути на потужності, знаходження ринку
Розширення асортименту продукції: Розробка нових видів продукції, зокрема органічної та преміальної, може залучити нових споживачів	Зміни в регуляторному середовищі законодавства, митних процедур можуть вплинути на фінансові витрати
Залучення інвестицій: Інвестиції в модернізацію виробництва та логістики можуть підвищити ефективність та конкурентоспроможність	Наявність великих гравців на ринку може призвести до зростання конкуренції з боку інших компаній
Вихід на нові ринки: Освоєння ринків Азії та Африки може зменшити залежність від європейського ринку	Залежність від постачальників: Залежність від постачальників соняшник та обмежений доступ до ресурсів можуть вплинути на виробництво
Використання державних програм підтримки: Участь у державних програмах підтримки аграрного сектору може надати доступ до пільгових кредитів та інших ресурсів	Вплив на виробництво: Залежність від постачальників соняшник та обмежений доступ до ресурсів можуть вплинути на виробництво

2.3. Оцінка та аналіз системи управління діяльністю ПП «Оліяр» на внутрішньому та зовнішніх ринках

До складу ПП «ОЛІЯР» входить такі структурні підрозділи та виробничі об'єкти: комерційна служба, будівельна бригада, очисні споруди, цех розливу та фасування олії, лабораторія, склад готової продукції, бакове господарство, цех рафінації та дезодорації олії, відділ головного механіка, відділ головного енергетика, відділ добування олії ОЕЗ, цех екстракції, дільниця підготовчого відділення, сировинний відділ ОЕЗ, склад шроту та цех грануляції, елеватор, дільниця фасування шроту і лушпиння, котельня ОЕЗ, лабораторія ОЕЗ, підрозділ “Елеватор Пустомити”.

Політика підприємства у галузі охорони праці визначається можливими небезпеками та ризиками і спрямована на створення безпечних та нешкідливих умов праці, а також запобігання виникненню нещасних випадків, розвитку професійних захворювань, виникненню аварій. Політика ПП “ОЛІЯР” в галузі охорони праці передбачає: - дотримання вимог чинного законодавства, нормативно-правових актів, стандартів та правил України у сфері охорони праці та пожежної безпеки; - організацію виробничої діяльності з урахуванням характеру та масштабів можливих небезпек для персоналу; - запобігання виробничому травматизму, професійним захворюванням; - створення і забезпечення безпечних умов праці на кожному робочому місці; - вживання комплексних заходів з метою запобігання аварійним ситуаціям та мінімізації їх наслідків у випадку виникнення; - забезпечення належного рівня інформованості, компетентності та підготовки персоналу; - постійне удосконалення системи управління охороною праці та підвищення її результативності. На підприємстві функціонує система управління охороною праці, якою обумовлено: - забезпечення єдиного підходу до вибору і застосування засобів управління охороною праці, що відповідають чинним законодавчим і нормативно-правовим актам з охорони праці в усіх структурних підрозділах ПП «ОЛІЯР»

PESTLE-аналіз для ПП "Оліяр", який допоможе оцінити вплив макроекономічних факторів на його діяльність поданий у табл. 2.4 – 2.6.

Таблиця 2.4

Політичні та економічні аспекти діяльності ПП «Оліяр»

P - Political (Політичні фактори)		E - Economic (Економічні фактори)	
+ (Стабільність сприяє інвестиціям та розвитку бізнесу)	- Політична нестабільність може призвести до змін у законодавстві, збільшення ризиків та зниження інвестиційної привабливості	+ Зростання економіки сприяє збільшенню споживання олії та інших продуктів харчування	- Економічна криза може призвести до зменшення попиту та зниження цін
+ Субсидії, пільгові кредити та інші форми підтримки можуть сприяти розвитку виробництва	- Зміна державної політики може призвести до зменшення підтримки та збільшення витрат		- Девальвація гривні може збільшити витрати на імпорт сировини та обладнання
+ Спрощення процедур експорту та імпорту може сприяти збільшенню обсягів торгівлі	- Запровадження обмежень на експорт або імпорт може негативно вплинути на діяльність компанії	+ Позитивний вплив: Девальвація гривні може сприяти збільшенню експортних доходів	- Інфляція може призвести до збільшення витрат на виробництво та зниження купівельної спроможності населення
+ Укладання торговельних угод з іншими країнами може відкрити нові ринки збуту	- Погіршення відносин з іншими країнами може призвести до обмеження торгівлі		- Високі процентні ставки можуть ускладнити доступ до фінансування для розвитку бізнесу
+/- Обмеження монопольної діяльності великих гравців на ринку			- Збільшення цін на енергоносії може призвести до збільшення витрат на виробництво
		+/- Впливає на купівельну спроможність населення	

Щодо політичних та економічних факторів варто виділити: державна політика підтримки сільського господарства; регулювання експортно-імпортних операцій; міжнародні відносин; антимонопольне регулювання; економічне зростання в Україні та світі; курс національної валюти; рівень інфляції; процентні ставки за кредитами; ціни на енергоносії; рівень безробіття; зміна споживчих переваг. Їх вплив є різним і позначений у таблиці.

Таблиця 2.5

Соціальні і технічні аспекти діяльності ПП «Оліяр»

S - Social (Соціальні фактори)		T - Technological (Технологічні фактори)	
+ Зростання популярності здорового харчування може збільшити попит на якісну олію	Негативний вплив: Зміна споживчих переваг на користь інших продуктів харчування може призвести до зменшення попиту на олію	+ Нові технології можуть підвищити ефективність виробництва, знизити витрати та покращити якість продукції	- Необхідність інвестицій у нові технології
+ Зростання інтересу до екологічно чистої продукції може сприяти збільшенню попиту на органічну олію	- Купівельна спроможність та готовність платити за якісну продукцію	+ Автоматизація може підвищити продуктивність праці та знизити витрати	- Необхідність інвестицій у автоматизацію
+ / - Зміна вікової структури населення, збільшення кількості міського населення		+ Інформаційні технології можуть покращити управління бізнесом, забезпечити швидкий доступ до інформації та спростити комунікацію з клієнтами та партнерами	
+ /- Вибір видів олії та способи її використання в різних регіонах		+ Нові види пакування можуть покращити зберігання продукції та зробити її більш привабливою для споживачів	
		+ Можливість розширити ринки збуту через інтернет-магазини	

Щодо соціальних та технологічних аспектів варто виділити демографічні зміни; рівень доходів населення; ставлення до екологічно чистої продукції; культурні особливості споживання; впровадження нових технологій у виробництво; автоматизація виробничих процесів; розвиток інформаційних технологій; інновації у пакуванні; доступ до інтернету та онлайн-торгівля.

Таблиця 2.6

Екологічні та юридичні аспекти діяльності ПП «Оліяр»

L - Legal (Правові фактори)	E - Environmental (Екологічні фактори)
Необхідність дотримання вимог законодавства щодо безпечності харчових продуктів	Вплив: Необхідність дотримання екологічних стандартів у виробництві та переробці олії
Необхідність забезпечення прав споживачів на отримання якісної та безпечної продукції	Вплив: Необхідність ефективної утилізації відходів виробництва
Дотримання вимог трудового законодавства	Використання відновлюваних джерел енергії може знизити витрати на енергоносії та покращити імідж компанії.
Сплата податків та зборів	
Дотримання вимог митного законодавства при здійсненні експортно-імпорتنих операцій	Зміна клімату може призвести до зниження врожайності соняшнику та інших сільськогосподарських культур
Необхідність дотримання вимог щодо охорони навколишнього середовища	Зростання вимог до сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу

Вплив зазначених аспектів передбачає: законодавство про безпечність харчових продуктів; законодавство про захист прав споживачів; трудове законодавство; податкове законодавство; митне законодавство; законодавство про охорону навколишнього середовища; зміна клімату; екологічні стандарти; утилізація відходів виробництва; використання відновлюваних джерел енергії; сталий розвиток.

Отже, бачимо, що PESTLE-аналіз допомагає ПП "Оліяр" зрозуміти вплив макроекономічних факторів на його діяльність та розробити стратегію, яка враховує ці фактори. Важливо регулярно проводити PESTLE-аналіз, щоб вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Далі продовжимо із аналізом конкурентних позицій ПП «Оліяр» на основі матриці конкурентного профілю – це інструмент стратегічного аналізу, який

дозволяє порівняти ПП "Оліяр" з основними конкурентами за ключовими факторами успіху на ринку виробництва олії.

Етапи побудови матриці конкурентного профілю:

1. **Визначення ключових факторів успіху (КФУ):** Якість продукції Ціна, Бренд, Дистрибуція, Маркетинг, Інновації, Ефективність виробництва, Фінансові ресурси, Якість обслуговування клієнтів, Географічне покриття
2. **Визначення конкурентів:** Кернел, МХП, Bunge, ADM, Allseeds, (інші місцеві виробники)
3. **Оцінка важливості КФУ:** Призначте вагу кожному КФУ від 0 (неважливо) до 1 (дуже важливо), Сума всіх ваг повинна дорівнювати 1.
4. **Оцінка компаній за КФУ:** оцініть ПП "Оліяр" та кожного конкурента за кожним КФУ за шкалою, наприклад, від 1 до 4:
 - 1 = слабка позиція
 - 2 = нижче середнього
 - 3 = вище середнього
 - 4 = сильна позиція
5. **Розрахунок зважених оцінок:** Помножте вагу кожного КФУ на оцінку кожної компанії за цим фактором.
6. **Розрахунок загальних балів:** підсумуйте зважені оцінки для кожної компанії.
7. **Аналіз результатів:** «орівняйте загальні бали для кожної компанії; визначте сильні та слабкі сторони ПП "Оліяр" порівняно з конкурентами; і визначте можливості для покращення конкурентної позиції ПП «Оліяр».

У цьому прикладі "Кернел" має найвищий загальний бал (3.65), що свідчить про його сильну конкурентну позицію.

ПП «Оліяр» має загальний бал 2.45, що свідчить про його слабшу конкурентну позицію порівняно з лідерами ринку.

Найбільш слабкими сторонами ПП «Оліяр» є бренд, дистрибуція, маркетинг та фінансові ресурси.

Таблиця 2.7

Матриці конкурентного профілю ПП «Оліяр» 2024 році

Ключовий фактор успіху	Вага	ПП "Оліяр"	Кернел	МХП	Bunge	ADM	Allseeds
Якість продукції	0.20	3	4	3	4	4	3
Ціна	0.15	3	2	3	2	2	3
Бренд	0.15	2	4	3	3	3	2
Дистрибуція	0.15	2	4	3	4	4	3
Маркетинг	0.10	2	4	3	3	3	2
Інновації	0.05	2	3	2	3	3	2
Ефективність виробництва	0.10	3	4	3	4	4	3
Фінансові ресурси	0.10	2	4	3	4	4	3
Загальна оцінка	1.00	2.45	3.65	3.00	3.35	3.35	2.75

Джерело: розраховано автором на основі даних про ПП «Оліяр» та аналізу ринку

На основі аналізу матриці конкурентного профілю можна розробити рекомендації щодо покращення конкурентної позиції ПП «Оліяр»:

- Інвестувати в розвиток бренду та маркетингові заходи.
- Розширити дистрибуційну мережу.
- Підвищити ефективність виробництва.
- Залучити додаткові фінансові ресурси.
- Зосередитися на підвищенні якості продукції.
- Впроваджувати інновації.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПП «ОЛІЯР» З УРАХУВАННЯ ЗЕД

Приватне підприємство «Оліяр», демонструє вражаючу здатність до росту та адаптації в умовах постійної невизначеності. Незважаючи на виклики, пов'язані з воєнними діями в Україні та нестабільною економічною ситуацією, підприємство демонструє вражаючу динаміку розвитку, яка заслуговує на детальний аналіз.

Аналіз фінансової звітності "Оліяра" за аналізований період 2020-0224 рр рік показує картину успішного бізнесу, що вміло використовує свої сильні сторони та адаптується до мінливого середовища. Зростання активів та власного капіталу, збільшення чистого прибутку та покращення операційного грошового потоку свідчать про ефективне управління та стратегічну прозорливість керівництва.

Однак, як показує SWOT-аналіз, ПП «Оліяр» притаманні певні слабкості. Значна залежність від кредитних коштів може підвищити фінансовий ризик, а концентрація кредиторської заборгованості робить підприємство вразливим до рішень окремих кредиторів. Зважаючи на нестабільні умови української економіки та підвищений конкурентний тиск, ПП «Оліяр» необхідно зважено підходити до управління своїми ресурсами та шукати нові можливості для росту.

SPACE-аналіз, проведений на основі даних, визначає стратегічний профіль "Оліяра" як агресивний або конкурентний. Це означає, що підприємство має достатній потенціал для росту, але потребує зміцнення своїх конкурентних переваг. "Оліяру" слід зосередитися на покращенні операційної ефективності, збільшенні частки ринку та впровадженні інновацій.

Попри численні загрози, пов'язані з війною та економічною нестабільністю, "Оліяр" має унікальні можливості для подальшого розвитку. Розташування поблизу кордонів ЄС дозволяє підприємству ефективно здійснювати експорт, а диверсифікація продукції робить його менш вразливим до змін у споживчих перевагах. Успішна реалізація цих можливостей

вимагатиме від "Оліяра" гнучкості, стратегічного мислення та здатності до швидкої адаптації.

Підсумовуючи, можна сказати, що "Оліяр" демонструє значний потенціал для подальшого зростання. Ефективне використання сильних сторін, усунення слабкостей, використання можливостей та мінімізація загроз дозволять підприємству досягти нових вершин та зміцнити свої позиції на ринку.

На сучасному етапі розвитку олійнопереробної галузі, стратегічне планування відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності підприємств. Для ПП "Оліяр", що діє в умовах українського ринку, який характеризується воєнною нестабільністю та економічною невизначеністю, вибір правильної стратегії розвитку набуває особливого значення.

Аналіз SWOT-матриці ПП "Оліяр" виявляє як сильні сторони, так і певні слабкості, а також можливості та загрози, які підприємство повинно враховувати при формуванні стратегії розвитку. Виходячи з цих даних, можна запропонувати наступні стратегічні рекомендації, які допоможуть ПП "Оліяр" досягти стійкого розвитку та підвищити свою конкурентоспроможність.

Реалізація запропонованих стратегічних рекомендацій дозволить ПП "Оліяр" не лише вижити в умовах турбулентності, але й забезпечити стійкий розвиток та підвищити свою конкурентоспроможність на ринку олійнопереробної продукції. Важливо пам'ятати, що стратегія розвитку повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб підприємство могло швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та використовувати нові можливості.

У звіті керівництва ПП "Оліяр" прямо не вказано переліку основних конкурентів. Проте, виходячи з галузі діяльності (виробництво рослинної олії) та загальних знань про ринок, можна визначити потенційних конкурентів:

Якщо ПП "Оліяр" займається виробництвом олії, то основні конкуренти на українському ринку (і потенційно на експортних ринках) можуть бути такими:

Основні конкуренти (великі виробники):

Кернел (Kernel): Один із найбільших виробників та експортерів соняшникової олії в Україні. Має потужні виробничі потужності та розвинену дистрибуційну мережу.

МХП (Миронівський хлібопродукт): Хоча МХП в першу чергу відомий як виробник курятини, компанія також активно займається виробництвом олії.

Bunge: Міжнародна компанія, яка має виробничі потужності в Україні та експортує соняшкову олію.

ADM (Archer Daniels Midland): Ще одна велика міжнародна компанія з виробничими активами в Україні, що виробляє соняшкову олію.

Група компаній Allseeds: Має сучасний олійноекстракційний завод в порту Южний і активно нарощує експорт.

Середні та малі виробники:

Існує велика кількість середніх та малих виробників олії, які можуть конкурувати з ПП "Оліяр" на регіональних ринках або в певних сегментах (наприклад, виробництво органічної олії, олії холодного віджиму).

Деякі з цих виробників можуть бути відомі лише на місцевому рівні.

Фактори конкуренції: конкуренція на ринку олії в Україні залежить від багатьох факторів, включаючи: Ціна: Ціна є важливим фактором, особливо на масовому ринку. Якість: Якість олії (смак, колір, вміст корисних речовин) є важливим фактором для споживачів, які готові платити більше. Бренд: Відомий бренд може забезпечити лояльність споживачів та преміальну ціну. Дистрибуція: Наявність широкої дистрибуційної мережі дозволяє охопити більше споживачів. Маркетинг: Ефективний маркетинг може допомогти залучити нових споживачів та збільшити продажі. Експортні можливості: Можливість експортувати олію на міжнародні ринки дозволяє диверсифікувати ринки збуту та збільшити прибуток.

Щоб більш точно визначити конкурентів ПП «Оліяр», потрібно враховувати: Сегмент ринку, на якому працює ПП «Оліяр»: Масовий ринок, преміальний ринок, органічна продукція тощо. Регіон діяльності: Вся Україна, певний регіон, експортні ринки. Розмір підприємства: Масштаб виробництва та збуту ПП «Оліяр».

Більш детальний аналіз конкурентів, враховуючи ці фактори, щоб розробити ефективну стратегію управління ЗЕД для ПП «Оліяр».

Регіональні виробники рослинної олії: На регіональних ринках можуть бути присутніми інші виробники рослинної олії, які конкурують з ПП «Оліяр» за частку ринку.

Імпортери рослинної олії: Імпортерна продукція, особливо з країн Європи та інших регіонів світу, також може становити конкуренцію для ПП "Оліяр".

Виробники олії під власними торговими марками (private label): Мережі супермаркетів можуть замовляти виробництво олії під власними торговими марками, що також становить конкуренцію.

Етапи проведення SPACE-аналізу для ПП «Оліяр» на ринку виробництва олії:

1. Визначення факторів для кожної з чотирьох груп:

- Фінансова міцність (Financial Strength - FS): Відображає фінансову стабільність та можливості компанії.
 - Рентабельність інвестицій (ROI)
 - Ліквідність
 - Фінансовий леверидж (співвідношення залучених та власних коштів)
 - Оборотність капіталу
 - Грошовий потік
- Конкурентна перевага (Competitive Advantage - CA): Відображає конкурентоспроможність компанії на ринку.
 - Частка ринку
 - Якість продукції
 - Лояльність клієнтів
 - Використання потужностей
 - Контроль над постачальниками
- Стабільність середовища (Environmental Stability - ES): Відображає стабільність зовнішнього середовища, в якому працює компанія.
 - Темпи технологічних змін

- Рівень інфляції
- Змінність попиту
- Конкурентний тиск
- Ризики, пов'язані з політикою та економікою
- Привабливість галузі (Industry Strength - IS): Відображає привабливість галузі для ведення бізнесу.
 - Потенціал зростання
 - Прибутковість
 - Фінансова стабільність
 - Технологічні бар'єри
 - Використання ресурсів

2. Оцінка факторів:

- Для кожної групи факторів необхідно оцінити кожен фактор за шкалою від 1 до 7 (або від -7 до -1 для ES та CA).
- Оцінки повинні бути об'єктивними та базуватися на даних та аналізі.

3. Розрахунок середніх значень:

- Розрахувати середнє значення для кожної групи факторів:
 - FS: $(\text{Сума оцінок FS}) / (\text{Кількість факторів FS})$
 - CA: $(\text{Сума оцінок CA}) / (\text{Кількість факторів CA})$
 - ES: $(\text{Сума оцінок ES}) / (\text{Кількість факторів ES})$
 - IS: $(\text{Сума оцінок IS}) / (\text{Кількість факторів IS})$

4. Побудова матриці SPACE:

- На координатній площині побудувати дві осі:
 - Вісь X: CA (зліва направо) та IS (справа наліво)
 - Вісь Y: FS (знизу вгору) та ES (зверху вниз)
- Відкласти на кожній осі середні значення для відповідних груп факторів.
- Провести лінії від цих точок, щоб утворити чотирикутник.
- Знайти точку перетину діагоналей чотирикутника. Ця точка визначає стратегічну позицію компанії.

Матриця SPACE поділена на чотири квадранти, кожен з яких відповідає певному типу стратегії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SPACE-аналізу для ПП «Оліяр»

Внутрішня стратегічна позиція				Зовнішня стратегічна позиція			
Економічний потенціал (FS) (фінансова сила)				Стабільність середовища(ES) (зовнішні умови бізнесу)			
Фактори	Оцінка	Вага	Загальна оцінка	Фактори	Оцінка	Вага	Загальна оцінка
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	3	0,25	0,8	1. Сировинна база	4	0,35	1,4
2. Чиста рентабельність діяльності	5	0,35	1,8	2. Потенціал ринку та перспективи розвитку	4	0,2	0,8
3. Коефіцієнт фінансової незалежності	4	0,1	0,4	3. Система оподаткування	3	0,1	0,3
4. Коефіцієнт оборотності активів	3	0,15	0,5	4. Обмеження держави щодо цінової політики	3	0,15	0,5
5. Рентабельність реалізації продукції	4	0,15	0,6	5. Відсоткова ставка по кредитах	3	0,2	0,6
Всього		1	4,0	Всього		1	3,6
Конкурентні переваги (CA)				Привабливість галузі (IS)			
Фактори	Оцінка	Вага	Загальна оцінка	Фактори	Оцінка	Вага	Загальна оцінка
1. Частка на ринку	5	0,3	1,5	1. Ємність ринку	4	0,15	0,6
2. Цінова політика підприємства	4	0,1	0,4	2. Інтенсивність конкуренції	3	0,25	0,8
3. Якість продукції	5	0,3	1,5	3. Вплив конкурентних товарів	4	0,15	0,6
4. Унікальність технологій	4	0,1	0,4	4. Вплив циклічних факторів	4	0,2	0,8
5. Географія збуту	4	0,2	0,8	5. Середня прибутковість галузі	4	0,25	1,0
Всього		1	4,6	Всього		1	3,8

Y 0,4

X -0,9

Джерело: розраховано автором на основі даних про ПП «Оліяр» та аналізу ринку

Агресивна стратегія (Aggressive): Компанія має сильні фінансові можливості та працює в привабливій галузі. Рекомендується використовувати агресивні стратегії росту (наприклад, проникнення на ринок, розвиток продукту, злиття та поглинання).

Після побудови матриці SPACE на основі цих оцінок, ви зможете визначити стратегічну позицію ПП «Оліяр» та вибрати найбільш відповідну стратегію розвитку.

Реалізація запропонованих стратегічних рекомендацій дозволить ПП "Оліяр" не лише вижити в умовах турбулентності, але й забезпечити стійкий розвиток та підвищити свою конкурентоспроможність на ринку олійнопереробної продукції. Важливо пам'ятати, що стратегія розвитку повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб підприємство могло швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та використовувати нові можливості.

ВИСНОВКИ

Глобалізація та інтеграція України у світову економіку вимагають від підприємств та держави ефективного управління стратегією зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Це комплексний процес, що включає аналіз зовнішнього середовища, визначення стратегічних цілей, розробку та реалізацію стратегій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг на міжнародних ринках. Українські науковці активно досліджують ці питання, адаптуючи світовий досвід до специфіки національної економіки.

Важливим аспектом стратегічного управління ЗЕД є аналіз зовнішнього середовища. У цьому контексті, праці Андрійчук І.Л. присвячені питанням стратегічного аналізу конкурентного середовища підприємств. Вона підкреслює важливість врахування глобальних тенденцій, політичних та економічних ризиків, особливостей споживчих ринків різних країн. Такий аналіз дозволяє визначити можливості та загрози для ЗЕД, що є основою для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Стратегічні цілі ЗЕД повинні бути чітко сформульовані та узгоджені з загальною стратегією підприємства. Гаврилюк О.В. досліджує питання формування стратегії інноваційного розвитку підприємств, що є важливим для успішної конкуренції на міжнародних ринках. Інновації дозволяють підприємствам створювати унікальні продукти та послуги, які мають попит серед споживачів у різних країнах.

Реалізація стратегії ЗЕД вимагає ефективного управління ресурсами, компетенціями та організаційною структурою підприємства. Герасимчук В.Г. присвячує свої роботи питанням стратегічного управління підприємствами в умовах невизначеності. Вона підкреслює важливість гнучкості та адаптивності стратегії, здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це особливо актуально для українських підприємств, які діють в умовах нестабільної економіки та політичної ситуації.

У сучасному світі, де економічні кордони стираються, а конкуренція набуває глобального масштабу, успішна зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) вимагає ретельного планування та стратегічного мислення. Недостатньо просто

вийти на зовнішній ринок, необхідно провести комплексний аналіз, визначити чіткі цілі та розробити ефективну стратегію.

Першим кроком на цьому шляху є аналіз зовнішнього середовища. PESTLE-аналіз дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів на діяльність підприємства за кордоном. Розуміння цих факторів є ключем до адаптації стратегії та мінімізації ризиків.

Наступним важливим інструментом є аналіз п'яти сил Портера, який дозволяє зрозуміти конкурентну структуру галузі, оцінити загрозу нових гравців та товарів-замінників, силу постачальників та покупців, а також рівень конкуренції між існуючими гравцями. Цей аналіз дає змогу визначити, на яких ринках та в яких сегментах компанія може досягти найбільшого успіху.

Не менш важливим є аналіз внутрішнього середовища підприємства. SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також оцінити можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Аналіз ланцюга цінностей, у свою чергу, допомагає визначити види діяльності, які створюють цінність для споживачів та забезпечують конкурентні переваги.

На основі результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища визначаються стратегічні цілі ЗЕД. Цілі повинні бути чіткими, вимірюваними, досяжними, реалістичними та обмеженими в часі (SMART). Прикладами таких цілей можуть бути збільшення експорту, розширення на нові ринки, підвищення рентабельності ЗЕД або зниження витрат.

Вибір стратегії ЗЕД залежить від специфіки компанії, характеристик ринків та поставлених цілей. Існує широкий спектр стратегій виходу на зовнішні ринки, від експорту до прямих іноземних інвестицій. Важливим є також вибір конкурентної стратегії, яка може бути орієнтована на лідерство за витратами, диференціацію або фокусування. Не слід забувати і про функціональні стратегії, такі як маркетингова, виробнича, фінансова та стратегія управління персоналом, які повинні бути узгоджені з загальною стратегією ЗЕД.

Таким чином, ефективна ЗЕД вимагає комплексного та системного підходу. Глибокий аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, чітке визначення стратегічних цілей та вибір відповідної стратегії є запорукою успіху на глобальній арені.

Розробка стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю ПП "Оліяр": у пошуках балансу між викликами та можливостями

У сучасному світі глобалізації та інтеграції, питання ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) набувають особливої актуальності для українських підприємств. ПП "Оліяр", як суб'єкт олійнопереробної галузі, не є винятком, і розробка чіткої стратегії ЗЕД стає ключовим фактором його успішного функціонування та конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Метою роботи, представленої в рефераті, є дослідження особливостей розробки стратегії управління ЗЕД для олійнопереробного підприємства на прикладі ПП "Оліяр". Для досягнення цієї мети було поставлено ряд завдань, серед яких вивчення теоретичних та методичних засад формування стратегії, оцінка діяльності підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках, а також розробка пропозицій щодо формування стратегії управління ЗЕД.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні та методичні засади формування стратегії управління ЗЕД. Автор підкреслює важливість системного та процесного підходів, стратегічного управління, маркетингової концепції та логістичного підходу. Також представлено методичні інструменти, які використовуються для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, формування цілей та завдань управління, розробки організаційної структури, впровадження системи планування та контролю, організації інформаційного забезпечення, мотивації та стимулювання, впровадження системи управління якістю та автоматизації управління.

У другому розділі роботи проведено оцінку та аналіз діяльності ПП "Оліяр", зокрема, розглянуто характеристику підприємства та його позицію на ринку, систему управління на внутрішньому та зовнішніх ринках, а також економічні показники та ефективність діяльності. Автор відзначає, що ПП

"Оліяр" є помітним гравцем на українському ринку олійно-жирової продукції, яке активно розвиває експортні напрямки. На основі аналізу фінансових показників зроблено висновок про необхідність покращення структури активів, зниження рівня заборгованості, підвищення прибутковості та ефективності використання активів. Також проведено SWOT-аналіз ПП "Оліяр", який дозволив визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства.

У третьому розділі роботи представлено пропозиції щодо розробки стратегії управління ПП "Оліяр" з урахуванням ЗЕД. Автор підкреслює необхідність гнучкості, стратегічного мислення та здатності до швидкої адаптації. На основі аналізу конкурентного середовища та проведеного SWOT-аналізу запропоновано стратегічні рекомендації для покращення конкурентної позиції ПП "Оліяр", зокрема, інвестувати в розвиток бренду та маркетингові заходи, розширити дистрибуційну мережу, підвищити ефективність виробництва, залучити додаткові фінансові ресурси, зосередитися на підвищенні якості продукції та впроваджувати інновації.

На основі аналізу представленої інформації можна зробити висновок про те, що робота містить комплексний аналіз теоретичних та практичних аспектів формування стратегії управління ЗЕД для олійнопереробного підприємства. Результати роботи можуть бути використані ПП «Оліяр» для розробки та реалізації ефективної стратегії управління ЗЕД, що дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку та досягти успіху в умовах жорсткої конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Навчальний посібник. 2-е видання доповнене і перероблене // А.М. Вічевич, О.В. Максимець. – К.: Професіонал, 2009. – 216 с.
2. Базилев В. В. Систематизація досліджень теорії та практики формування асортиментної політики / В. В. Базилев // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2011. – Вип. 1. – С. 405-413
3. Балабанова, Л. В. Управління збутовою політикою: навч. посіб. [Текст] / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.
4. Бойко, О. С., & Гейко, Л. М. (2020). СУЧАСНИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВ ОЛІЙНО-ЖИРОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ. Економічний простір, (157), 32-37. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/157-6>
5. Fat&Oil Industry-2023 задала орієнтири розвитку олійно-жирової галузі <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1537634>
6. Рудік Н. М. Особливості формування та перспективи розвитку ринку олійно-жирової продукції. *Агросвіт*. 2019. № 24. С. 59–65. DOI: [10.32702/2306-6792.2019.24.59](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.24.59)
7. Андреев, В. (2024). АНАЛІЗ ОЛІЙНО-ЖИРОВОЇ ГАЛУЗІ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ. Економіка та суспільство, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-123>
8. Агровигляд України 2024-2033. Київська школа економіки. Центр Досліджень продовольства та землекористування. URL: <https://kse.ua/ua/agroviglyad-ukrayini/> (дата звернення: 22.05.2024)
9. Богданюк О.В., Кіча А.О. Оцінка стану виробництва соняшникової олії в Україні: основні тенденції та перспективи. Економіка та суспільство. 2018. Вип.19. С. 1388–1392

- 10.Бойко О.С., Гейко Л.М. Сучасний стан підприємств олійно-жирової промисловості України. Економічний простір. 2020. №.157. С. 32–37
- 11.Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності у 2012-2022 роках. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.02.2025)
- 12.Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2022 роках. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.02.2025)
- 13.Первинне дослідження ринку. Основні експортні агропродовольчі товари з України до Африки (Пшениця, Ячмінь, Кукурудза, Соняшникова олія). World trade institute. Making Agricultural Trade Sustainable (MATS). 32 с. URL: <https://www.wti.org/> (дата звернення: 22.05.2024)
- 14.Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур за їх видами та по регіонах. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.05.2024)
- 15.Покин'ячерета В.В., Тімченко О.Л. Світовий ринок соняшникової олії: аналіз стану та тенденцій розвитку. Ефективна економіка. 2023. №.10
- 16.Селюченко Н.Є., Косар Н.С. Обґрунтування конкурентних стратегій виробників олії в процесу забезпечення їхнього сталого розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип.20(3). С.33–37
- 17.Сумарний обсяг імпорту та експорту по країнах у розрізі товарних позицій за кодами УКТЗЕД. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri> (дата звернення: 15.05.2024)
- 18.Товарна структура зовнішньої торгівлі України. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.05.2024)

- 19.Чехов С.А., Чехова І.В. Оцінка ефективності виробництва соняшнику в Україні. Економічний простір. 2018. №.136. С.135–146
- 20.Чехова І.В. Формування та розвиток ринку олійних культур: теорія, методологія, практика. Запоріжжя: ІОК НААН, 2018. 173 с.
- 21.Гарбар В. А. Вплив галузевих особливостей на формування ринку олійножирової продукції в Україні. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 16. С. 114-120.
- 22.Онищенко О. В., Куренна О. О., Крикуненко А. С. Інноваційні шляхи розвитку олійно-жирової галузі. Електронне фахове видання з економічних наук Modern Economics. 2018. № 7. С. 114-122.
- 23.[Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.trademap.org>
- 24.[Електронний ресурс] – Режим доступу :<http://www.ukrstat.gov.ua>

ДОДАТКИ