

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра економіки та економічної теорії

Конюх Вікторія

Стратегічний аналіз конкурентної позиції підприємства в галузі/

спеціальність: 051 – Економіка
освітньо-професійна програма – Економіка і управління підприємством

Випускна кваліфікаційна робота

Виконала студентка
групи ЕУПмз-21
В. Конюх

Науковий керівник:
к.е.н., доцент О. Я. Лотиш

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

“ ___ ” _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ В. В. Козюк

Тернопіль – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти стратегічного аналізу конкурентної позиції підприємства в галузі.....	7
1.1. Моделі теорій конкуренції в галузі.....	7
1.2 Сучасні методи стратегічного аналізу і діагностики позицій підприємства у конкурентному середовищі галузі.....	14
РОЗДІЛ 2. Стратегічний аналіз конкурентної позиції підприємства ПП «Оліяр» на ринку олії в Україні.....	23
2.1. Стратегічний аналіз показників розвитку галузі з виробництва олії в Україні.....	23
2.2. Аналіз господарської діяльності ПП «Оліяр» на ринку олії України.....	31
2.3. Аналіз конкурентних переваг підприємства на ринку.....	38
РОЗДІЛ 3. Шляхи формування і реалізації інвестиційно-економічної стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства в галузі.....	46
3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств олійної галузі в Україні.....	46
3.2. Інноваційні моделі управління конкурентною перевагою ПП «Оліяр» в галузі.....	52
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах посилення глобалізаційних процесів олійна галузь завдяки стрімким темпам зростання перетворилася на одну з пріоритетних сфер в економіці України, що впливає як на розвиток окремих галузей, так і на соціально-економічний розвиток цілих країн. Наша держава має потужний людський та ресурсний потенціал, який за умови його раціонального використання сприятиме успішному розвитку продовольчого сектору економіки і виведе країну в лідери не лише регіонального, а й світового ринку. Олійна промисловість характеризується значними обсягами експорту, рентабельністю, розмірами надходження валюти до бюджету країни, темпами розвитку.

Виробництво олійних культур в Україні є одним із провідних напрямів аграрної сфери і являє собою достатньо економічно розвинену, сформовану, постійно функціонуючу систему. Сьогодні потреби вітчизняного внутрішнього ринку в продукції галузі цілком забезпечені, що створює сприятливі умови для експорту як насіння олійних культур, так і продуктів їх переробки.

Україна на світовому ринку займає друге місце за виробництвом та перше місце за експортом соняшникової олії, що становить третину світового ринку цієї продукції. Наявний попит на рослинні олії і надалі активізуватиме виробництво. Перехід у структурі харчування населення із тваринних на рослинні жири та олію, зростання чисельності населення планети, зростання вартості енергоносіїв, збільшення використання олії для технічних потреб формує пропозицію на ринку олії. Тому розвиток олійної галузі в Україні має стратегічне значення.

Дослідженню особливостей розвитку олійної галузі України присвячено праці багатьох науковців. Науковий інтерес становлять праці Л. М. Побоченко, В. В. Троян, Е. В. Циганкова, Ю. О. Літковець, В. А. Гарбар, О. В. Онищенко, які досліджували стан сучасного ринку олійної продукції, особливості його розвитку та рівня конкуренції.

Метою дослідження є здійснення стратегічного аналізу конкурентної позиції підприємства на ринку з виробництва олії в Україні.

Виходячи із поставленої мети, можна визначити наступні **завдання дослідження**:

- розкрити еволюційні етапи розвитку теорії конкуренції
- дослідити методи стратегічного аналізу і діагностики позицій підприємства у конкурентному середовищі галузі;
- здійснити стратегічний аналіз показників розвитку галузі з виробництва олії в Україні;
- здійснити аналіз господарської діяльності ПП «Оліяр» на ринку олії України;
- виявити конкурентні переваги підприємства використовуючи матрицю McKinsey;
- запропонувати напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств олійної галузі в Україні;
- розкрити інноваційні моделі управління конкурентною перевагою ПП «Оліяр» в галузі.

Об'єктом дослідження є виробничо-господарська діяльність приватного підприємства «Оліяр».

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти стратегічного аналізу конкурентної позиції підприємства на ринку виробництва олії в Україні,

Методами дослідження з огляду на поставлені у роботі завдання стали такі загальнонаукові методи: аналізу та синтезу (у з'ясуванні теоретичних аспектів ринку олії в Україні, аналізу та оцінки сучасного стану ринку олії); структурного, функціонального та ситуаційного аналізу (при з'ясуванні сучасних тенденцій розвитку конкуренції); аналізу та синтезу, екстраполяції (у виявленні впливу глобальних викликів для розвитку підприємств з виробництва олії); а також систематизації та узагальнення (при описі успішних стратегій конкуренції на ринку олії).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

- охарактеризовано моделі теорій конкуренції в галузі;
- розкрито методи стратегічного аналізу і діагностики позицій підприємства у конкурентному середовищі галузі;
- здійснено аналіз ринку олії в Україні та дано оцінку потенціалу України на світовому ринку;
- проаналізовано господарську діяльність та конкурентні переваги ПП «Оліяр» з виробництва олії за матрицею McKinsey;
- запропоновано напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств олійної галузі в Україні
- запропоновано інноваційні моделі управління конкурентною перевагою ПП «Оліяр» в галузі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наступному:

- 1) результати аналізу кон'юнктури ринку олії за 2014-2021 рр. можна використати для організації ефективного функціонування підприємства в галузі;
- 2) проведений аналіз конкурентної переваги ПП «Оліяр» за матрицею McKinsey дозволить використовувати її у практичній діяльності з метою виявлення привабливих товарних сегментів на ринку;
- 3) враховуючи потенціал розвитку галузі запропоновано інноваційні моделі управління конкурентною перевагою ПП «Оліяр» в галузі.

Апробація результатів роботи: Основні положення і результати дослідження були схвалені на VII Науково-практичній конференції конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі», (21.10.2022, м. Тернопіль, Україна), на IV Міжнародній науковій конференції «Наукові тренди постіндустріального суспільства» (22.10.2022, м. Дніпро, Україна).

Інформаційною базою є нормативні акти Міністерства економічного розвитку, торгівлі та сільського господарства України, Державної служби статистики України, інших державних органів влади та місцевого

самоврядування, пов'язаних з розвитком ринку олії в Україні, статистичні матеріали міжнародних, міжурядових організацій в галузі виробництва олії, наукові публікації провідних українських та зарубіжних авторів із проблем розвитку ринку олії і стану конкуренції.

Структура дипломної роботи. Магістерська робота складається зі вступу, основної частини, висновків і списку використаної літератури. Повний обсяг роботи становить 70 сторінок комп'ютерного тексту. У роботі наведено 15 таблиць та 11 рисунків. Список використаної літератури нараховує 57 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В ГАЛУЗІ

1.1. Еволюція теорій конкуренції в галузі

До кінця XVIII ст. поняття «конкуренція» не виступало предметом систематичного дослідження вчених-економістів. Це можна було пояснити тим, що у середньовічні часи наявність тодішньої організації виробництва не передбачала спеціалізацію економічної науки на категорії «конкуренція», як об'єкта наукових досліджень. Так, Дж. Стіглер у своїй праці «Досконала конкуренція: історичний аспект» писав: «Конкуренція ввійшла в економічну теорію з побутової мови, і тривалий час це слово означало лише незалежне суперництво двох або більше осіб» [40]. З розвитком економічної думки наповнення змісту та форми прояву конкуренції змінювалися, а саме поняття набирало нові значення і вдосконалювалось.

Питання еволюції теорій конкуренції висвітлювались у працях світових науковців економічної думки, таких як А. Сміт, К. Менгер, Ф. Візер, А. Маршалл, Дж. Кларк, В. Джевонс, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін, Ф. Хайек, М. Портер. Значний внесок у розвиток питання конкуренції зробили і українські економісти-дослідники В. Базилевич, А. Ігнатюк, О. Костусева, В. Лагутін, Г. Лозова, С. Черненко тощо.

Вперше поняття «конкуренція» дослідив фізіократ Анн Робер Жак Тюрго. Він, описуючи систему зародження нових економічних відносин, звернув увагу на корисний вплив конкуренції як на споживачів покупців так і на виробників товару. Вчений вважав конкуренцію головною силою, яка встановлює ринкову ціну на певному «природному» рівні. Згодом, ця теорія була розвинута Адамом Смітом.

А. Сміт запропонував розглядати конкуренцію як силу, яка може встановлювати та регулювати макроекономічну рівновагу. Згідно його

аргументів скорочення пропозиції зумовлює конкуренцію серед покупців, що приводить до зростання ціни на товар; а надлишок пропозиції зумовлює конкуренцію між виробниками за право продати свою продукцію і позбавитися від надлишку, що призводить до зниження ціни на товар. Тому конкуренція позбавляє учасників ринкового процесу впливати на формування ціни. Чим більшою є кількість фірм-виробників, тим швидше між ними виникає суперництво за переваги через зниження або підвищення ціни. Так, у своїй праці «Добробут націй» А. Сміт стверджував: «Якщо капітал розділено між двома торговцями бакалією, то взаємна конкуренція буде змушувати їх обох продавати свої товари дешевше, ніж якби товар знаходився в одних руках. Якщо ж весь капітал виявився б розподіленим серед двадцяти торговців, то їх конкуренція була б набагато сильнішою, а ймовірність змови між ними з метою підвищення цін – набагато меншою» [36].

Поряд із значною кількістю учасників ринку, як визначальною рисою конкуренції, А. Сміт виділяє ще досконалу інформацію та досконалу мобільність ресурсів. Тобто за А. Смітом конкуренція – це динамічний процес, механізм саморегулювання ринку, який він називає «невидимою рукою», що спрямовує егоїстичні інтереси окремих учасників ринку на досягнення більш високих суспільних цілей.

Концепція конкуренції у роботах В. Джевонса вносить певні зміни і відображена як складова частина концепції ринку. Згідно його теорії існує дві ознаки досконалого ринку:

1. ринок є теоретично ідеальний, коли всі торговці володіють вичерпними знаннями про умови пропозиції та попиту;
2. цінові пропорції, з яких випливає, що на ринку існує вільна конкуренція.

Отже, наприкінці XIX ст. в теорії конкуренції відбулася зміна теоретичної парадигми дослідження та розуміння конкуренції, та сформувалися передумови для активного розвитку теорії статичної конкуренції або теорії досконалого конкурентного ринку.

К. Менгер, Ф. Візер, А. Маршалл, як представники неокласичної школи, здійснили перехід від аналізу конкуренції на макрорівні до мікрорівня: вони більш детально проаналізували конкурентні умови [21].

Український вчений М. Туган-Барановський під конкуренцією розглядав суперництво декількох осіб в досягненні однієї і тієї ж мети. Конкуренти, на думку вченого, намагаються витіснити один одного, захопити в своє володіння ті чи інші господарські блага, і тому конкуренція завжди має характер боротьби» [43].

На межі XIX-XX ст. значну увагу викликали проблеми співвідношення конкуренції і монополізму, які знайшли відображення в наукових дослідженнях Е. Чемберліна і Дж. Робінсон. При цьому модель досконалої конкуренції змінилася теорією недосконалої та монополістичної конкуренції.

Макконнелл. Р., Брю С.Л., Фішер С., продовжувачі неокласичних традицій, узагальнивши попередній досвід, використовували структурний підхід до аналізу конкуренції, позначивши чотири основні ринкові ситуації. Визначивши чотири типи ринку та застосувавши функціональний метод дослідження, вони виявили особливості кожної ринкової ситуації, які полягають у поступовому зниженні кількості учасників конкурентної боротьби, розширенні диференціації продукту, збільшенні перешкод для переливу капіталів між галузями. В кожній ринковій ситуації фірми по-різному формують свою конкурентну стратегію в короткостроковому і довгостроковому періодах, неоднаково впливаючи попит і пропозицію, встановлюючи різні ціни та обсяги виробництва залежно від витрат виробництва.

Таким чином, акцент змістився з самої боротьби між суб'єктами господарювання на аналіз структури ринку, чотирьох основних ринкових ситуацій: досконала конкуренція і недосконала конкуренція, представлена чистою монополією, олігополією та монополістичною конкуренцією.

Істотний внесок у розвиток теорії конкуренції зробив американський економіст Майкл Портер (1947). Він узагальнив погляди різних економічних

шкіл і запропонував власну модель п'яти конкурентних сил, які формують структуру галузі. Ця модель може допомогти знайти конкурентну перевагу, що дозволяє компанії зайняти більш вигідну позицію. Отже, професор М. Портер виділив 5 сил, які впливають на компанію в галузі [31]:

1) ризик входу потенційних конкурентів: створює небезпеку прибутковості підприємства (якщо цей ризик малий, компанія може підвищувати ціну та збільшувати доходи) та залежить від висоти бар'єрів входу в галузь;

2) суперництво існуючих у галузі компаній;

3) можливість покупців «торгуватися»: становить загрозу тиску на ціни через споживачів;

4) тиск з боку постачальників: полягає в їх загрозі підняти ціни, змушуючи компанії знизити кількість продукції, що поставляється, а, отже, і прибуток;

5) загроза появи замінних товарів: існування повністю замінних товарів – серйозна конкурентна небезпека, обмежує ціни підприємства міста і її прибутковість.

Спільний вплив названих сил характеризує інтенсивність конкуренції над ринком й у кінцевому підсумку обсяг одержуваної господарюючими суб'єктами прибутку. П'ять сил конкуренції визначають прибутковість галузі через вплив на ціни, витрати, розміри інвестицій, необхідні для того, щоб конкурувати в цій галузі. Чим інтенсивніша конкуренція, тим нижчий прибуток, одержуваний фірмами не більше галузі. Це доводить закономірний характер конкуренції.

М. Портер виявив загальні риси конкурентних стратегій, що будуються на основі трьох базових методів: низькі витрати та лідерство з витрат; диференціація продукту; поглиблена спеціалізація та функціонування у вузькій ринковій ніші [31]. Він детально вивчив фактори, що впливають на конкурентну боротьбу, додавши до вже зазначених вище, успішність реалізації стратегії конкурента, наявність сильної маркетингової концепції та технічні нововведення.

Надалі Р. Хамел та К.К. Прахалад розкрили теоретичні та практичні особливості конкурентної поведінки компаній, які прагнуть не лише зберегти свої лідируючі позиції, а й докладають зусиль для проникнення на ринки майбутнього. Одним із основних способів досягнення цього є формування в компаніях «ключових компетенцій», що дають їм безумовну конкурентну перевагу, а також інтелектуальне лідерство. Ключові компетенції є набір навичок, умінь і технологій, дозволяють компанії надавати блага споживачам. Фірма повинна перетворювати ресурси і здібності в компетенції, які дозволять їй швидко адаптуватися до оточення, що змінюється [46]. Велике значення у досягненні лідируючих позицій на глобальному ринку, їхню думку, має впровадження підприємств на внутрішні ринки з інших країн. На стику ХХ-ХХІ ст. підходи до вивчення сутності та ролі конкуренції втілюються в нових концепціях стратегічного менеджменту, коли розробляють і реалізують на практиці різні способи досягнення лідерства компанії на ринку. З'являється маса літератури з «завоювання ринку», в якій велика увага приділяється безпосередньо взаємовідносинам продавця та покупця. Дані книги намагаються навчити як подолати заперечення, вмінню переконувати та переконувати покупця купити товар саме у даного господарюючого суб'єкта, а не у конкурента. іншими словами, подібні «бестселери» навчають продавців здобути перемогу в конкурентній боротьбі за допомогою психологічного тиску на покупця. Варто зазначити, що така тактика поведінки підприємця практично будується на обмані покупця, адже у виграші залишається лише продавець.

Узагальнюючи досвід і напрацювання науковців у розумінні поняття «конкуренція», нами у табл. 1.1 відображено основні етапи еволюції в теорії конкуренції на галузевому ринку. Отже, еволюцію поглядів економістів на проблему конкуренції коротко можна сформулювати в такий спосіб: спочатку формується модель досконалої конкуренції і розробляються риси конкурентного ринку. Досконала конкуренція, була певним зразком, відхилення від якого розцінюється негативно. Уявлялося, що монополія як антипод вільної конкуренції знижує ефективність економіки.

Таблиця 1.1

**Еволюція розвитку і основні підходи до визначення поняття
«конкуренція»**

Етапи	Автори	Зміст
1 етап Поведінковий	А. Сміт, Д Рікардо, К Маркс, А. Маршалл, Дж. Б. Кларк, М. Туган- Барановський	Конкуренція – це суперництво між індивідуальними продавцями і покупцями за більш вигідні умови на ринку. Конкуренція – це невидима рука ринку, яка координує діяльність його учасників. Ціль конкуренції – боротьба за отримання найбільшого прибутку. При цьому основним методом конкурентної боротьби є цінова політика. Неокласичний варіант поведінкового тлумачення конкуренції пов'язаний з боротьбою за рідкісні економічні блага і за гроші покупця, на які їх можна купити.
2 етап Структурн ий	Дж. Робінсон, Е. Чемберлін, А. Курно	Акцент переміщується з боротьби між компаніями на аналіз структури ринку, умов, які на ньому переважають. Вченими обгрунтовано чотири основних типи ринку: досконалу конкуренцію, монополістичну конкуренцію, олігополію і монополію.
3 етап Функціональний	Й. Шумпетер, Дж. М Кларк, Ф. Хаєк	Функціональний підхід є прямим продовженням поведінкової концепції. Конкуренція розглядається як суперництво старого з новим, функціональна роль якої зводиться до порушення рівноваги внаслідок інновацій та витіснення з ринку підприємств, які використовують застарілі технології. З позиції функціонального підходу до вивчення конкуренції вченими визначена її роль в динамічному розвитку економіки, а також виділено значення нецінової конкуренції, що базується на інноваціях та економічному прогресі
4 етап Стратегічний	М. Портер, Г. Хаммел, К Пархалд, Дж. Мур, Ч. У Кім, Р. Моборн	Це сучасна практична інтерпретація поведінкового підходу. Головною стратегічною метою є отримання та закріплення конкурентних переваг, які забезпечать лідерство на ринку. Однією з головних конкурентних переваг розглядають інновації. Визначальним є не тільки зберігати свої лідируючі позиції, але й прикладати максимальних зусиль для захоплення потенційних ринків. Серед пріоритетних напрямків конкурентної боротьби з'являються взаємовигідне співробітництво, та пошук нових ринків вільних від конкурентної боротьби (голубих океанів). Конкуренція через реалізацію концепції лідерства призводить до появи все більш передових технологій, нових видів бізнесу і досягнення унікальних конкурентних переваг.

Джерело: [Келічавий А. В. Еволюція конкуренції: від зародження поняття до сучасних особливостей]

Поступовий розвиток теорії конкуренції призводить до розуміння того, що конкуренція і монополія настільки переплетені, що доцільніше говорити про монополістичну конкуренцію – таку структуру, де в кожен момент присутні риси і монополії і конкуренції. Складається принципово новий погляд на структури ринку. Потім, стає зрозумілим, що фірмі, щоб здобути перемогу в

конкурентній боротьбі необхідно мати не тільки конкурентну перевагу, але й застосовувати методи стратегічного планування.

Необхідно сказати, що в сучасній економіці, фірмі все важче конкурувати, на наш погляд, з таких причин:

1) однотипність товарів – в даний час товари та послуги стають дедалі схожими друг на одного. знайти в продукті конкурентну відмінність практично неможливо, у зв'язку з тим, що технологія знаходиться на такому високому рівні, що навіть якщо хтось щось придумає, це у найкоротший термін відтворюється. У переважній своїй більшості товари та послуги ідентичні. щодня виходять якісь нові пристрої, щось, змінюється, модернізується. кордон між товарами різних виробників зник. конкурентної переваги у товарах практично немає. для покупця всі продукти однієї категорії стають ідентичними, взаємозамінними;

2) вибірковість покупців. ця причина полягає в тому, що покупець все важче «обдурити» і «нав'язати» йому купити, нібито унікальний товар при впливі на нього психологічного тиску. При однотипності товарів, покупець найчастіше звертає увагу на ціну та вибирає продукт із меншою вартістю. При цьому підприємець, що активно знижує ціну, працює з меншою рентабельністю або собі на збито. Тому сьогодні недостатньо фірмам мати психологічні навички, вони повинні відмовитися від завчених фраз, які впливають на покупця, вміти мислити і бути стратегами.

Таким чином, поняття конкуренції в галузі у своєму еволюційному розвитку пройшло етапи, впродовж яких змінювались не тільки змістовне трактування, але і форма наповнення суті самої конкуренції: від простого суперництва між суб'єктами ринку до практичної інтерпретації поведінкового підходу, в основі якого є інновації, взаємовигідне суперництво та нові бізнес-моделі.

1.2 Сучасні методи стратегічного аналізу і діагностики позицій підприємства у конкурентному середовищі галузі

Сучасні економічні виклики та високий рівень динамічності ринкового середовища вимагають використання ефективних системних підходів в управлінській діяльності підприємств. Керівники суб'єктів господарювання акцентують все більшу увагу на можливості застосування методів, інструментів і показників стратегічного аналізу з метою підвищення результативності управління та конкурентоспроможності підприємств. Отже, значимість проблематики стратегічного аналізу, як ключового етапу стратегічного управління підприємством, є безперечною. Дослідження різних підходів сучасних науковців до сутності поняття «стратегічний аналіз» та його цілі дозволяють визначити його значущість у процесі розробки стратегічного розвитку підприємства у конкурентному середовищі галузі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2
Сучасні підходи до змісту та мети стратегічного аналізу підприємства у конкурентному середовищі

Зміст стратегічного аналізу	Мета стратегічного аналізу
Стратегічний аналіз є системним дослідженням та оцінкою факторів зовнішнього бізнес-середовища, економічного потенціалу та стратегії розвитку організації з метою визначення її поточної ринкової позиції, виявлення перспективних шляхів розвитку та обґрунтування оперативних управлінських рішень щодо досягнення стратегічних цілей компанії в умовах високої невизначеності та динамізму ринкового середовища	Полягає в тому, щоб на основі регулярного моніторингу, тестування, діагностики та оцінки сукупності різноманітних та значущих факторів забезпечити стратегічне управління системою своєчасного попередження про необхідність прийняття чи корекції тих чи інших стратегічних рішень з метою досягнення стратегічного успіху компанії
Стратегічний аналіз – це комплексна система, що є елементом обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління, спрямовану на вивчення економічних явищ та процесів з позиції майбутнього, позиціонування та розвитку організації та представляючи собою процес оцінки факторів внутрішньої та зовнішнього середовища, ефективності варіантів відбору оптимальних стратегічних рішень	Полягає в обґрунтуванні вибору ефективних способів реалізації стратегії управління в цілому та окремих його напрямків. Ця мета реалізується шляхом глибокого системного дослідження факторів реального рівня розвитку бізнесу, наявного ресурсного потенціалу та обґрунтування ефективних напрямів їх інтеграції та розвитку для досягнення поставлених цілей позиціонування та розвитку

Сутність стратегічного аналізу полягає в тому, щоб виявити тенденції, характер та динаміку зовнішнього оточення, оцінити стан організації, виявити її сильні та слабкі сторони, проблеми та можливості, дати оцінку складу та ступеня впливу ризиків	Сформував повну, несуперечливу і достовірну думку: що являє собою організація, як вона функціонує та керується, які результати її діяльності, які є внутрішні проблеми і можливості зараз; які зовнішні фактори впливають на вхідні параметри організації як системи, який механізм їх впливу і як вимірюються дані фактори
Стратегічний аналіз сформувався в результаті міждисциплінарної інтеграції наукових знань для обґрунтування стратегічних рішень, зниження ступеня невизначеності ситуації, що склалася, і динаміки її розвитку	Полягає в комплексній та системній оцінці зовнішнього та внутрішнього середовища об'єкта з виявленням ключових процесів та явищ, що визначають розвиток ситуації та впливають на майбутню результативність управлінських рішень

На нашу думку, стратегічний аналіз є ключовою підсистемою стратегічного управління розвитком підприємства, що включає оцінку макрота мікроклімату бізнесу з метою визначення його перспективних позицій у вигляді вибору та реалізації оптимальної стратегічної альтернативи. Сучасні дослідники [3,18,29] підкреслюють необхідність систематизації показників, методів, інструментів та критеріїв виконання стратегічного аналізу. Набір традиційних показників найчастіше відповідає найважливішому принципу аналізу – принципу системності, оскільки за рамками аналітичної оцінки залишаються ділове середовище, клієнти, конкуренти, компоненти ланцюжка створення цінності тощо.

Насправді суб'єкти господарювання стикаються з низкою проблем, що ускладнюють виконання стратегічного аналізу:

1. Величезна кількість інструментів та методів стратегічного аналізу, що з одного боку надає менеджеру альтернативи вибору найбільш прийнятних для цього підприємства та даного моменту часу, з іншого боку створює складнощі під час виборів коректного інструменту чи методу стратегічного аналізу.

2. Неготовність менеджера до використання складних методик, що призводить до некоректної інтерпретації результатів аналізу та стратегічного вибору. Фахівців зі стратегічного планування можуть собі дозволити, як правило, лише великі компанії.

3. Необхідність у значному обсязі інформації для проведення стратегічного аналізу, і навіть «недостатня інформаційно-аналітична база у низці російських компаній під час проведення стратегічного аналізу, що призводить до неповного обліку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства».

4. Відсутність системних зв'язків між використовуваними інструментами і методами, повторення, в результаті якого частина виконаної роботи стає непотрібною. При цьому сам процес стратегічного аналізу є дуже трудомістким.

5. Керівники та фахівці стикаються з проблемою відсутності єдиного методичного підходу, містить чіткий і зрозумілий алгоритм виконання стратегічного аналізу підприємства.

Стратегічний аналіз виявляється у процедурі пошуку та відбору стратегічних альтернатив. Згідно сформованим уявленням, стратегічний аналіз має на меті знаходження в кожному процесі найбільш стійких закономірностей і тенденцій, здатних грати роль у майбутньому, і прогнозування на їх основі показників виробничо-господарської діяльності. Найважливішими завданнями стратегічного аналізу є обґрунтування стратегічних планів, оцінка очікуваного їх виконання, а також надання інформації для прийняття стратегічних управлінських рішень. В результаті аналізу діяльності підприємству необхідно з'ясувати, в якому положенні воно знаходиться, а також наскільки досяжними будуть стратегічні цілі. Оскільки йдеться про стратегічні цілі, то основна увага концентрується на зовнішніх умовах діяльності, а саме, в першу чергу, проводиться аналіз привабливості довкілля, поведінки конкурентів і споживачів. Зовнішній аналіз може бути виконано лише на рівні організації загалом. Проведення такої діагностики на найвищому загально-корпоративному рівні не тільки дозволяє уникнути дублювання в роботі, а й сприяє тому, що стратегічні рішення на всіх рівнях організації приймаються на основі однакового бачення зовнішнього світу.

Внутрішній стратегічний аналіз повинен проводитися на тому рівні, де здійснюється контроль над ресурсами компанії, і де дійсно приймаються рішення про їх ефективне використання. Основна мета діагностики поточної ситуації полягає у виявленні обмежень і можливостей, які необхідно брати до уваги при плануванні майбутнього. Середовище фірми – це сукупність зовнішніх суб'єктів та факторів, які активно впливають на становище, перспективи та ефективність діяльності. Зовнішнє оточення підприємства прийнято розділяти на макро-і мікросередовище.

Макросередовище включає соціально-демографічні, технологічні, економічні та політичні фактори. Природа цих факторів така, що компанії не в змозі вплинути на них, при цьому не потрібно аналізувати кожний фактор макросередовища. Більше того, в повному обсязі це зробити неможливо. Тому в реальному житті область інтересу для фірми звужується до факторів, які мають значний вплив на фірму. Мікросередовище – це середовище, що безпосередньо оточує фірму, тобто ті області, з якими вона взаємодіє або на які саме впливає. У мікросередовищі знаходяться конкуренти, постачальники, споживачі, а також ресурси, необхідні для успішної діяльності фірми. Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність характеристик і внутрішніх суб'єктів, що впливають на становище і перспективи її розвитку.

На основі досліджень наукової літератури нами у табл. 1.3 здійснено узагальнення методів стратегічного аналізу, що використовуються для оцінки конкурентних позицій підприємства на ринку.

Таблиця 1.3

Методи стратегічного аналізу і діагностики підприємства на ринку

Сфера аналізу	Методи аналізу	Зміст аналізу
Макросередовище		
Діагностика стану галузі	Порівняльний аналіз зміни показників ємності ринку, обсягів попиту, кількості виробників Графічний аналіз	Оцінка стану та перспективи розвитку світового ринку Аналіз стану українського ринку за останні 3-5 років
Визначення перспектив розвитку	Аналіз галузі. Аналіз конкурентних сил за М. Портером	Моніторинг та перспективи розвитку ринку на 3-5 років

галузі	Метод визначення стратегічних груп конкурентів. Визначення ключових факторів успіху PEST-аналіз	
Мікросередовище		
Споживачі	RFM-аналіз. ABC-аналіз прода Матриця BCG Модель «5 сил» Графічний та табличний аналіз Ситуаційний аналіз. Оцінка бухгалтерської та статистичної документації. Спостереження, анкетування	Оцінка споживачів з погляду частоти здійснюваних покупок; виявлення великих клієнтів за виручкою; формування клієнтської лояльності; ціноутворення, формування та розвиток системи стимулювання збуту, розробка заходів щодо збільшення продаж та розширення бази замовників.
Конкуренти		Оцінка кількісних та якісних характеристик конкуренції: кількість підприємств-конкурентів, їх обсягів продажу та ринкової частки; переваги ключових конкурентів; прогноз зміни ринкового поведінки конкурентів.
Постачальники		Оцінка постачальників за обсягом закупівель, широтою асортименту, за умовами оплати; визначення частки постачальника обсягом замовлення; робота з кредиторською заборгованості; розробка рекомендацій щодо вдосконалення роботи з постачальниками.
Внутрішнє середовище		
Виробництво і технології	Управлінське обстеження функціональні зони підприємства.	Аналіз технологій підприємства, оцінка стану обладнання, динаміка витрат на його утримання, рекомендації щодо підвищення ефективності процесів виробництва.
Якість	Ланцюжок цінностей М. Портера Модель управлінського аналізу Mc Kinsey Табличний аналіз	Аналіз рівня якості робіт підприємства з конкурентами галузевого та світового рівня; кількість та оцінка реклаमाцій замовників; пропозиції щодо покращення системи управління якістю.
Людські і фінансові ресурси	Ситуаційний аналіз Оцінка бухгалтерської та статистичної звітності. Методи експертних оцінок	Аналіз заходів щодо управління людським капіталом за напрямками: відбір, мотивація, навчання та оцінка, розвиток кар'єри, формування кадрового потенціалу, розвиток корпоративної культури.
Інновації	SNW-аналіз SWOT-аналіз	Інвестиційна та інноваційна політика підприємства: оцінка та прогноз; заходи щодо підвищення фінансово-економічної ефективності підприємства

Джерело: розроблено самостійно автором

Для аналізу мікросередовища найчастіше використовують модель «5 сил» Портера або ресурсну модель. При цьому слід враховувати, що ресурсна модель є більш складною, ніж модель Портера, але вона дозволяє отримати більш повну картину аналізу, зрозуміти природу конкуренції всередині галузі та ринків, оцінити загрозу, що виходить від конкурентів, що діють в інших галузях, оцінити свої потенційні можливості на нових галузях та ринках.

До недоліків моделі Портера належать наступні:

- ✓ не розглядаються внутрішній і зовнішній аналіз у взаємодії;
- ✓ передбачається, що компанії конкурентні та не націлені на співпрацю;
- ✓ приділяється більшу увагу ринкам товарів та послуг, ніж тим ринкам, на яких фірма купує ресурси;
- ✓ не визнається той факт, що фірми внаслідок своєї діяльності шляхом посилення своїх компетенцій та створення нових можуть змінити власне конкурентне середовище;
- ✓ не враховується той факт, що фірми, що діють за межами галузі та ринку розглянутої організації, можуть становити значну конкурентну загрозу, якщо мають схожі компетенції та відмінні особливості;
- ✓ не враховується, що посилення існуючих та створення нових компетенцій може дозволити фірмі стати конкурентоспроможною за межами своїх ринків;
- ✓ мається на увазі, що п'ять факторів однаково впливають на всіх конкурентів у галузі. Насправді ж сила дії факторів різна для різних фірм.

Внутрішній аналіз рекомендуємо проводити за допомогою ланцюжка цінностей за М. Портером. Ланцюжок цінностей є єдиною системою основних і допоміжних видів діяльності фірми, яка прагне підвищення споживчої вартості товару і одночасно до зниження власних витрат за рахунок кращої організації всіх процесів і внутрішньої діяльності на підприємстві. Крім цього ланцюжок цінностей акцентує увагу і процесах, що відбуваються поза фірми, тобто кожна фірма у контексті загальної ланцюга видів діяльності, створюють цінність(вартість).

Аналіз потенціалу підприємства рекомендується проводити за наступною схемою: аналіз виробничо-господарської діяльності – аналіз майнового комплексу підприємства – фінансовий аналіз діяльності підприємства.

Додатково при аналізі внутрішньої середовища підприємства можуть використовуватись такі методи: ситуаційний аналіз; кабінетні дослідження (робота з бухгалтерськими документами, статистичної та іншою внутрішньофірмовою інформацією); спостереження та опитування працівників підприємства за спеціальними методиками (діагностичне інтерв'ю); методи колективної роботи («мозковий штурм», конференції тощо); експертні оцінки; математичні методи (аналіз трендів, факторний аналіз, розрахунок середніх показників, розрахунок спеціальних коефіцієнтів).

Одним з основних методів, що використовують для вивчення середовища фірми та здійснення стратегічного аналізу є SWOT-аналіз. Інформаційна цінність результатів SWOT-аналізу залежить, передусім від здатності аналітиків давати оцінюваним критеріям правильні оцінки та креативності команди, що займається плануванням.

Для оцінки конкурентних позицій рекомендуємо скласти карти стратегічних груп. Стратегічна група конкурентів – це безліч конкуруючих фірм у певній галузі, що мають спільні риси. Такими рисами можуть бути схожі стратегії конкуренції, однакові позиції на ринку, подібні товари, канали збуту, сервіс та інші елементи маркетингу.

Для узагальнення результатів роботи з аналізу стратегічних факторів макро- та мікросередовища рекомендуємо використовувати спеціальну форму «Резюме аналізу зовнішніх стратегічних факторів» (External Strategic Factors Analysis Summary – EFAS). Дана форма дозволяє не так розкрити загрози та можливості, скільки оцінити їх з точки зору важливості для організації врахування кожної з виявлених загроз і можливостей у стратегії її поведінки.

Теоретико-методичний підхід до організації стратегічного аналізу, заснований на застосуванні розгорнутої та грамотно сконструйованої системи заходів, інструментів, показників та методів є найважливішою умовою

успішного стратегічного аналізу на підприємстві. На нашу думку, застосування цього методичного підходу дозволить:

1) виконати всебічне вивчення макро-та мікросередовища, внутрішніх можливостей підприємства з метою коригування існуючої чи вироблення нової стратегії його розвитку;

2) охопити показниками всі сфери стратегічного управління та життєдіяльності підприємства;

3) підвищити ефективність системи стратегічного управління та рівень конкурентоспроможності, забезпечуючи сталий розвиток бізнесу.

Таким чином, в результаті рішення задачі відбувається виявлення тих областей бізнесу та його зовнішнього середовища, які критично важливі для реалізації цілей та завдань фірми. Далі на основі отриманої інформації виявляються ключові фактори успіху і стрижневі компетенції підприємства, оскільки відповідно до них відбувається надалі вибір стратегії. Все вищесказане дозволяє отримати досить ясне уявлення про сильних і слабкі сторони діяльності підприємства, про можливостях та загрозах довкілля.

Висновки до розділу 1

В основі здійснення стратегічного аналізу конкурентних переваг підприємства в галузі є дослідження теоретичних підходів до визначення суті та еволюційного розвитку теорій конкуренції.

Поняття конкуренції в галузі у своєму еволюційному розвитку пройшло етапи, впродовж яких змінювались не тільки змістовне трактування, але і форма наповнення суті самої конкуренції: від простого суперництва між суб'єктами ринку до практичної інтерпретації стратегічного підходу. В основі саме стратегічного підходу є інновації, взаємовигідне суперництво та нові бізнес-моделі.

Серед пріоритетних напрямків конкурентної боротьби з'являються взаємовигідне співробітництво та пошук нових ринків вільних від конкурентної боротьби (блакитних океанів). Конкуренція через реалізацію концепції лідерства призводить до появи все більш передових технологій, нових видів бізнесу і досягнення унікальних конкурентних переваг.

Сучасні економічні виклики та високий рівень динамічності ринкового середовища вимагають використання ефективних системних підходів в управлінській діяльності підприємств. Керівники суб'єктів господарювання акцентують все більшу увагу на можливості застосування методів, інструментів та показників стратегічного аналізу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств.

До сучасних методів стратегічного аналізу і вибору інструментів для визначення конкурентних переваг фірми на ринку є методи, спрямовані на моніторинг макросередовища, мікросередовища та внутрішнього стану фірми.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПП «ОЛІЯР» НА РИНКУ ОЛІЇ В УКРАЇНІ

2.1. Стратегічний аналіз показників розвитку галузі з виробництва олії в Україні

Олійна промисловість України займає першість у розвитку агропромислового комплексу України. Впродовж останніх років спостерігалось стабільне зростання інвестицій у виробництво олії. Урожай соняшнику та деяких інших олійних культур постійно зростає. Олійні культури мають найкращу маржу: якщо за підсумками 2016 р. рентабельність соняшника була на рівні 80%, то за підсумками 2021 р. рентабельність склала до 200%.

Оскільки олійна галузь є експорто орієнтованою, то найбільш наочне уявлення про ринок дають показники експорту. Сьогодні в Україні кожен четвертий долар від аграрного експорту та кожен десятий долар від експорту загалом припадає на надходження від експортного продажу рослинних олій. Для України характерним є не лише нарощування постачання олії на зовнішні ринки, а й суттєве збільшення частки експорту в загальному обсязі його виробництва. Наша країна є лідером у світовій торгівлі олією. Українську соняшникову олію можна знайти у 150 країнах світу і щороку до неї додаються дедалі нові країни. Інтерес споживачів зростає не тільки до соняшnikової олії з України, а й до соєвої та ріпакової. Україна має значний потенціал для подальшого збільшення виробництва олії, а значить і її експорту (табл. 2.1).

Динаміка експорту відображає загальну ситуацію з експансії на зовнішні ринки української соняшnikової олії. За даними асоціації «Укроліяпром», з 2000 р. експорт соняшnikової олії зріс у 12,5 разів з 550 тис. т до більш ніж 6,9 млн т у 2020 р., експорт ріпакової олії зріс у 40 разів, соєвої олії – у 300 разів. Рекордними для виробництва і експорту соняшnikової і соєвої олії був 2020 р.

Обмеження, які викликала пандемія у 2020 р., негативно вплинули на експорт цих товарів у 2021 р.: так експорт соняшникової олії зменшився на 15%, соєвої олії – на 20%. Зростання потенціалу експорту рослинних олій підтверджує показник частки експорту олій у валовому зборі олійних культур, який впродовж останніх 20 років збільшився майже в 2, рази (із 15,5% у 2000 р. до 34,5% у 2020 р.).

Таблиця 2.1

**Динаміка виробництва та експорту олійних культур
в Україні за 2000-2021 рр.**

Рік	Валовий збір насіння олійних. млн тон	Експорт олії ріпаку млн тон	Експорт олії сої млн тон	Експорт олії соняшнику млн тон	Експорт усього млн тон	Відношення експорту до валового збору, %
2000	3,7	0,004	0,000	0,550	0,554	15,1
2001	2,5	0,004	0,001	0,308	0,313	12,7
2002	3,5	0,007	0,004	0,911	0,922	26,4
2003	4,6	0,000	0,003	0,978	0,981	21,2
2004	3,7	0,008	0,004	0,642	0,654	17,5
2005	5,7	0,022	0,008	1,514	1,544	27,2
2006	6,9	0,016	0,009	1,867	1,892	27,4
2007	6,0	0,014	0,008	1,325	1,347	22,6
2008	10,3	0,036	0,028	2,098	2,162	21,0
2009	9,4	0,001	0,044	2,645	2,690	28,5
2010	10,	0,000	0,043	2,652	2,695	26,9
2011	12,5	0,014	0,049	3,236	3,326	26,7
2012	12,1	0,004	0,070	3,245	3,319	27,5
2013	16,1	0,059	0,118	4,181	4,358	27,1
2014	16,3	0,112	0,136	3,872	4,120	25,2
2015	17,0	0,155	0,152	4,500	4,807	28,3
2016	19,2	0,070	0,177	5,851	6,098	31,8
2017	18,4	0,060	0,192	5,342	5,594	30,4
2018	21,4	0,145	0,334	6,063	6,542	30,5
2019	22,3	0,184	0,330	6,500	7,014	31,5
2020	19,6	0,103	0,339	6,900	7,342	34,5
2021	22,6	0,165	0,270	5,865	6,300	27,9

У світовому виробництві соняшникової олії частка України становить трохи менше 34%, у світовому експорті – понад 57%. За обсягом експорту олії, Україна сьогодні посідає перше місце у світі. При цьому останні 4 роки, за даними Держстату, обсяги експорту олії на міжнародні ринки безперервно

зростають. Так, у 2017 р. було поставлено 5,6 млн т, у 2018 р. – 6,5 млн. т, у 2019 р. – 7 млн т, у 2020 р. – 6,8 млн т.

Питома вага експорту олії соняшникової у загальному експорті товарів з України становить 9,4%, в експорті сільськогосподарської продукції – 23,1%, в експорті продовольчих товарів олія соняшникова займає 65,8%. За підсумками 2021 р., попри скорочення експорту олії соняшникової у натуральному виразі на 15,2%, у вартісному виразі експорт зріс на 20% або на \$1,07 млрд порівняно з 2020 р. При цьому на сьогодні на соняшкову олію припадає більше 93-94% обсягів експорту всіх рослинних олій. У 2021 р. у структурі експорту трьох основних рослинних олій експорт соняшникової олії становив 93,1%, соєвої олії – 4,3%, а частка експорту ріпакової олії склала 2,6%.

Основними країнами-імпортерами української соняшникової олії є країни ЄС – 31%, Індія – 37%, Китай – 18,3% (рис. 2.1).

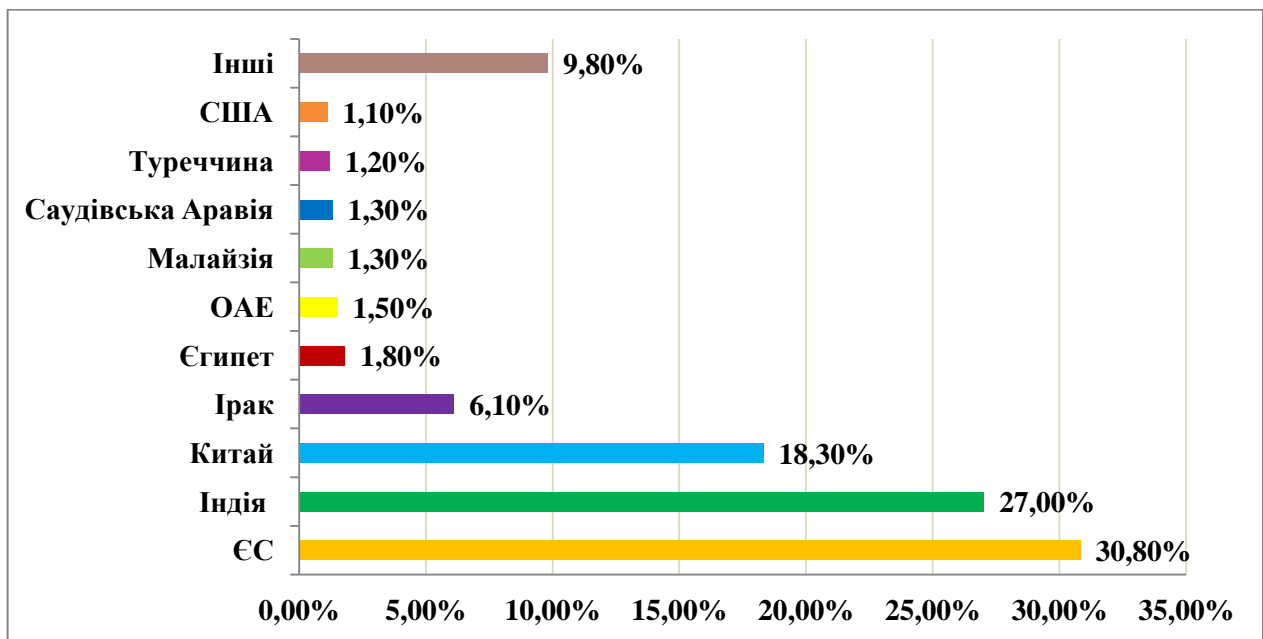


Рис. 2.1. ТОП-10 імпортерів української соняшникової олії

Українська соняшникова олія продається на 155 зарубіжних ринках та експортується 760 компаніям и. Частка поставок до Європи, Південно-Східної Азії, Азії та Близького Сходу становить 88% від загального обсягу надходжень від олійного експорту.

Не можна не згадати і про те, що ситуація на українському ринку соняшникової олії не така ідеальна, як це може здатися. Збільшення цін на сировину спровокувало безпрецедентне зростання цін на соняшкову олію. Причому такий стрибок цін відбувся на тлі зростання світового виробництва інших олійних культур і на тлі падіння попиту на олію через карантин і наслідки пандемії. Така ринкова ситуація – «мільна бульбашка», яка рано чи пізно повинна була лопнути. І вона лопнула: споживачі просто переключилися на дешевші рослинні олії: пальмову і соєву. Деякі країни навіть вважали за краще відкрити довготривалі запаси рослинних олій, щоб не виходити на ринок в пік дуже високих цін.

Якщо розглядати ступінь захищеності внутрішнього ринку соняшникової олії, то він є достатньо високим: коефіцієнт самодостатності внутрішнього виробництва (SSR) тримається вище 10 пунктів, а коефіцієнт залежності від імпорту (IDR) показує, що Україна повністю забезпечена власною соняшниковою олією відповідно до потреб населення (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка коефіцієнтів SSR і IDR ринку соняшникової олії в Україні

№ зп	Показники	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1.	Обсяг виробництва, млн тон	4,6	5,1	4,2	6,3	5,7	6,5	6,9	5,8	4,9
2.	Експорт, млн тон	4,2	4,5	3,9	5,8	5,3	6,1	6,7	5,3	4,4
3.	Коефіцієнт самодостатності внутрішнього виробництва SSR	11,5	8,5	14	12,6	14,2	16,2	34,5	11,6	9,8
4.	Коефіцієнт залежності від імпорту IDR	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5.	Відношення експорту до виробництва, %	91,3	88,2	92,8	92,1	93,0	93,8	97,1	91,4	89,8

Джерело: розраховано автором за даними [50, 51, 54]

В контексті продовольчої безпеки коефіцієнт самодостатності внутрішнього виробництва SSR визначає, якою мірою Україна залежить від

власних виробничих ресурсів: чим більше співвідношення, тим вищою є самодостатність країни. За нашими розрахунками цей показник відображає повну забезпеченість соняшниковою олією потреб населення в Україні, і при значних врожаях соняшника наша держава може збільшувати експортний дохід від продажу олії закордон. В поєднанні з використанням коефіцієнта залежності від імпорту IDR результуючою є комплексна оцінка ситуації із забезпеченням продукцією за рахунок врахування варіантів, коли країна може бути чистим сировинним експортером, але водночас змушена імпортувати позиції з тієї ж продуктової групи, однак з більш високим рівнем переробки. Для виробництва соняшникової олії IDR показує відсутність залежності від імпорту соняшникової олії. Ступінь захищеності IDR на високому рівні.

Волатильність цін на світовому олійному ринку, цінові ралі та рекордне підвищення цін на рослинні олії в українській роздрібній мережі (рис. 2.2) призвели до того, що Мінекономіки у квітні підписало меморандум з асоціацією «Укроліяпром» про обмеження експорту соняшникової олії у 2021 р. обсягом 5,38 млн т. І тільки погіршив ситуацію. У виробників і в портах значно зросли запаси олії. У роздрібній торгівлі також накопичили значні обсяги олії за високими цінами. І ці запаси олії на підприємствах і в портах (на рівні 2021 р) будуть чинити тиск на ціни в новому сезоні 2022 р.

Подальше зростання цін на соняшкову олію в Україні і світі не виключається. На подорожчання олії вплине зростання собівартості виробництва через подорожчання електроенергії та палива. Таким чином, вже наступного листопаді-грудні ціни на олію можуть коливатися в межах 70-80 грн. за 1 л.

Якщо розглядати у структурі соняшникової олії частки рафінованої і нерафінованої олії, то виробники надають перевагу саме останній: так співвідношення становить бдо1 на користь нерафінованої олії (рис. 2.3). В основному, це зумовлено тим, що експортні поставки зумовлені саме попитом на нерафіновану олію.

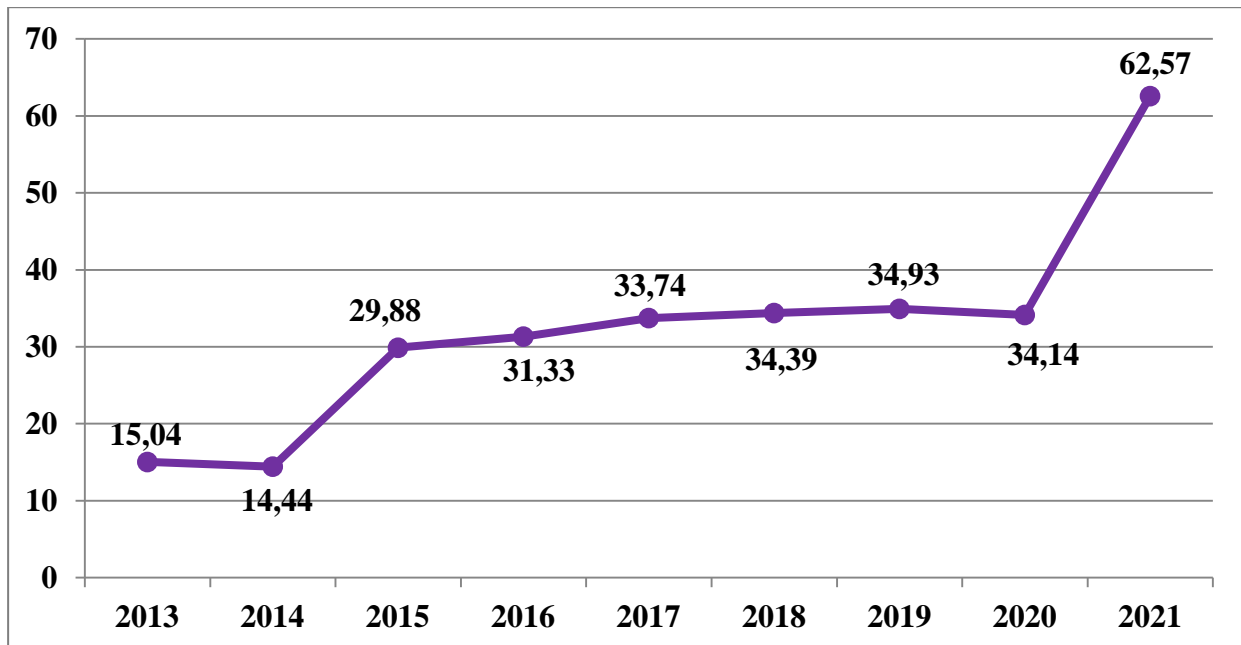


Рис. 2.2. Динаміка роздрібних цін на соняшникову олію в Україні за 2013-2021 рр.

На території України на початок 2022 р. працювало близько 70 заводів із переробки соняшнику, базова потужність яких становила 1753800 тонн на місяць або 58 тис. тонн на добу. З початком війни в регіонах із активними бойовими діями близько 34 потужності зупинили своє виробництво. Так, олійно-екстракційні заводи в Миколаївській, Запорізькій та Донецькій області припинили свою роботу на невизначений термін. Загалом підприємства в регіонах активних бойових дій виробляли 29,3 тис. т продукції за добу.

Попри активні бойові дії в окремих регіонах України, потужностей для виробництва олії вистачає. Виробники вже зараз при переробці соняшнику орієнтуються на логістику – можливість збуту продукції. Зважаючи на ситуацію у країні, визначити, які заводи відновлять свою роботу після закінчення війни, неможливо. Потреба в олії та її продажу зростає, тому підприємства, які займаються фасуванням продукції, відновили свою роботу в регіонах без активних бойових дій. Олія у березні є майже в усіх торгових точках, які працюють, і розміщена на полицях за цінами, які майже не відрізняються від довоєнних [14].

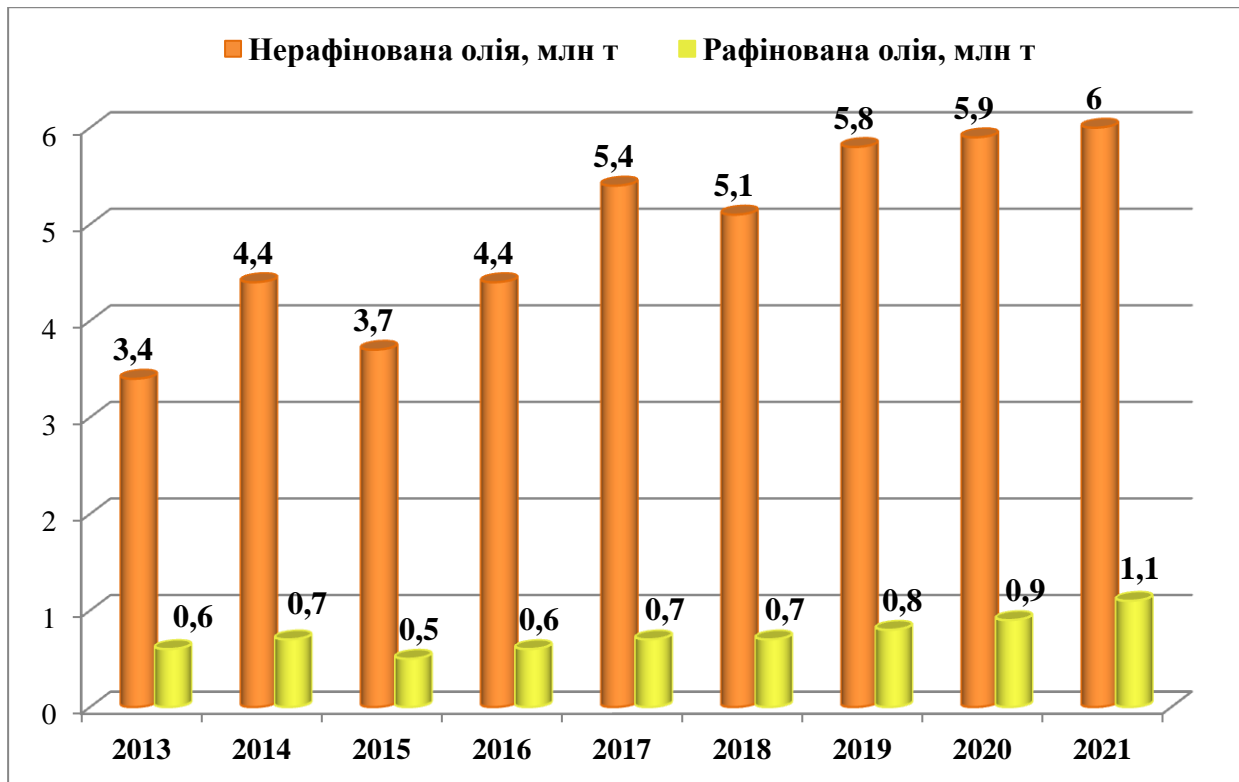


Рис. 2. 3. Структура виробництва рафінованої і нерафінованої олії в Україні за 2013-2021 рр.

Основними викликами в діяльності вітчизняних виробників олії під час війни є:

1. Частково зруйновані переробні потужності – з початком війни в регіонах із активними бойовими діями близько 34 потужності зупинили своє виробництво. Так, олійні заводи в Харківській та Одеській області припинили свою роботу на невизначений термін. Потужності зупинилися й у припортових містах: так, поблизу Маріуполя зупинився завод «Сателіт» китайської корпорації COFCO. Загалом підприємства в «гарячих» регіонах виробляли 29,3 тис. т продукції за добу. 20% потужностей, що знаходяться на територіях із активними бойовими діями, належали мультинаціональним компаніям Bunge, COFCO, Cargill, ADM, Glencore. Загалом на заводах вироблялося близько 14 тис. т олії за добу.

2. Ускладнення з логістикою та з паливно-мастильними матеріалами – порушення традиційних шляхів збуту та руйнування підприємств із забезпечення паливно-мастильними матеріалами стали ланками ланцюга

зростання роздрібних цін на продукти переробки соняшника. Ускладнення логістики привело до зростання її вартості.

3. Зростання вартості олії майже на 50% – якщо навесні в Україні роздрібна ціна на олію становила 60–70 грн./літр, то у супермаркетах ЄС соняшникова олія взагалі зникла з полиць, через неможливість експорту.

4. Переорієнтація основних покупців української олії на ринок росії. Згідно із даними, Українського клубу аграрного бізнесу (УКАБ), трьома головними покупцями української олії до 24 лютого 2022 р. були Індія, на яку припадав 31% експорту (1,9 млн тонн олії), Китай із часткою 20% (1,2 млн тонн) та Нідерланди, які імпортували 10% (0,6 млн тонн). У разі дефіциту на ринку продукції з України Індія та Китай, котрі не дуже категоричні щодо морального обличчя росії, без проблем переорієнтуються на російську олію.

Таким чином, на сьогодні ринок соняшникової олії для України – дуже успішна модель, яка обов'язково відновить свій потенціал до воєнного рівня. У рамках цієї моделі навіть зменшення експорту через Чорноморські порти, а там були наливні термінали для соняшникової олії, порівняно легко компенсувати постачанням через західний кордон України, включно із анонсованим будівництвом трубопроводу для транспортування олії. Такий проєкт дуже перспективний і він буде реалізований, тому що соняшникова олія – це преміальний ринок, дуже затребуваний в Європі. Він здатний працювати за рахунок великої маржі. Соняшникова олія повністю залежить від експортних можливостей. Близько 90% виробленої в Україні олії експортувалося, і майже весь обсяг вивозився морським шляхом. Після блокади портів переробна галузь зупинилася та ринок відновлюється з кожним місяцем. Обсяг виробництва та експорту олії збільшується, і якщо порти будуть працювати, то в новому сезоні потенціал її виробництва може скласти близько 5 млн т. Тобто, якщо Україна втратила першість у виробництві соняшникової олії в світі, то за умов роботи портів лідерство в її експорті може бути збережене. Але якщо порти будуть заблоковані, показники експорту будуть нижчими і можуть стати мінімальними за останні 7-10 років.

2.2. Аналіз господарської діяльності ПП «Оліяр» на ринку олії України

ПП «Оліяр» – підприємство з виробництва рафінованої соняшникової олії, найбільший виробник олії у Західній Україні. Офіс підприємства знаходиться у місті Львові, а виробничі потужності у селі Ставчани, Пустомитівського району, Львівської області. До складу виробничих потужностей входять: олійно екстракційний завод, завод рафінації і дезодорації, цех фасування. За потужністю виробництва компанія посідає 3-є місце в Україні серед виробників рафінованої соняшникової олії.

Приватне підприємство «Оліяр» засноване у 2003 р. У 2005 р. було проведено реконструкцію виробничих потужностей із рафінування та дезодорації соняшникової олії та налагоджено вінтеризацію (виморожування), фільтрацію і подальше фасування олії, а також побудований цех фасування олії у ПЕТ-тару. Компанія «Оліяр» у 2012 р. розпочала будівництво нового олійно-екстракційного заводу у селі Ставчани, який було відкрито у вересні 2013 р. У цей період, підприємство починає переробку насіння ріпаку, а з листопада 2013 р., здійснюється переробка сої. У 2017 р. компанія контролювала 3% світового експорту олії, а у 2022 р. здійснила експорт до 52 країн світу. У 2022 р. потужність з виробництва олії рафінованої дезодорованої збільшена на 450 т/добу.

Завод рафінації та дезодорації ПП «Оліяр» виготовляє рафіновані рослинні олії, які реалізуються як в фасованому вигляді, так і наливом. Місткість елеватора 163000 м³. На території нового заводу працює елеватор для зберігання насіння олійних культур ємністю 43000 м³. Компанії також належить великий елеваторний комплекс ємністю 120000 м³ з виходом на залізницю в Пустомитах за 7 км від головного заводу. «Оліяр» є єдиним підприємством в Україні, яке вперше започаткувало і успішно здійснило рафінування ріпакової олії, постачаючи цей продукт в низку європейських

країн. Загальна потужність виробництва продукції на підприємстві відображена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Технічні характеристики виробничих потужностей
ПП «Оліяр» у 2022 р.**

№ зп	Показники	Значення, т/добу
1.	Продуктивність з переробки насіння соняшника	1200
2.	Продуктивність виробництва соняшникової олії	800
3.	Продуктивність з переробки насіння ріпаку	1300
4.	Продуктивність виробництва рафінованої ріпакової олії	450
5.	Продуктивність з переробки насіння сої	800

Загальна кількість працівників за 2020 р. становила 575 працівників, з яких 87 – працівники адміністративного підрозділу, в тому числі 24 жінок; 181 спеціалісти та 307 працівників робочих спеціальностей. У 2021 р. кількість працівників підприємства складала 584 особи.

Основним напрямком діяльності фірми є виробництво рафінованої та нерафінованої соняшникової олії, нерафінованої соєвої і ріпакової олій, а також фасованої соняшникової олії. Підприємство відоме на території України як виробник соняшникової олії під брендами: «Майола», «Оліяр», «Родинна» та «Соняшна». Структура виробництва основних видів продукції (рис. 2.4) ПП «Оліяр» за 2021 р. включає олію соняшкову, олію ріпакову та продукцію переробки – соняшковий, ріпаковий та соєвий шрот. Найбільша частка у виробництві припадає на олію соняшкову – 63,5%, 18% – на ріпакову олію та 18,5% – на різні види шротів.

Для постачання продукції автотранспортом підприємство використовує власний автопарк. В групу ПП «Оліяр» входить транспортна компанія «Транс-Сервіс-1» – лідер транспортних перевезень по Україні та в міжнародному сполученні. На сьогодні автопарк складає понад 600 автомашин, серед яких новітні спеціалізовані автоцистерни, тентові напівпричепи та самоскиди провідних європейських виробників.

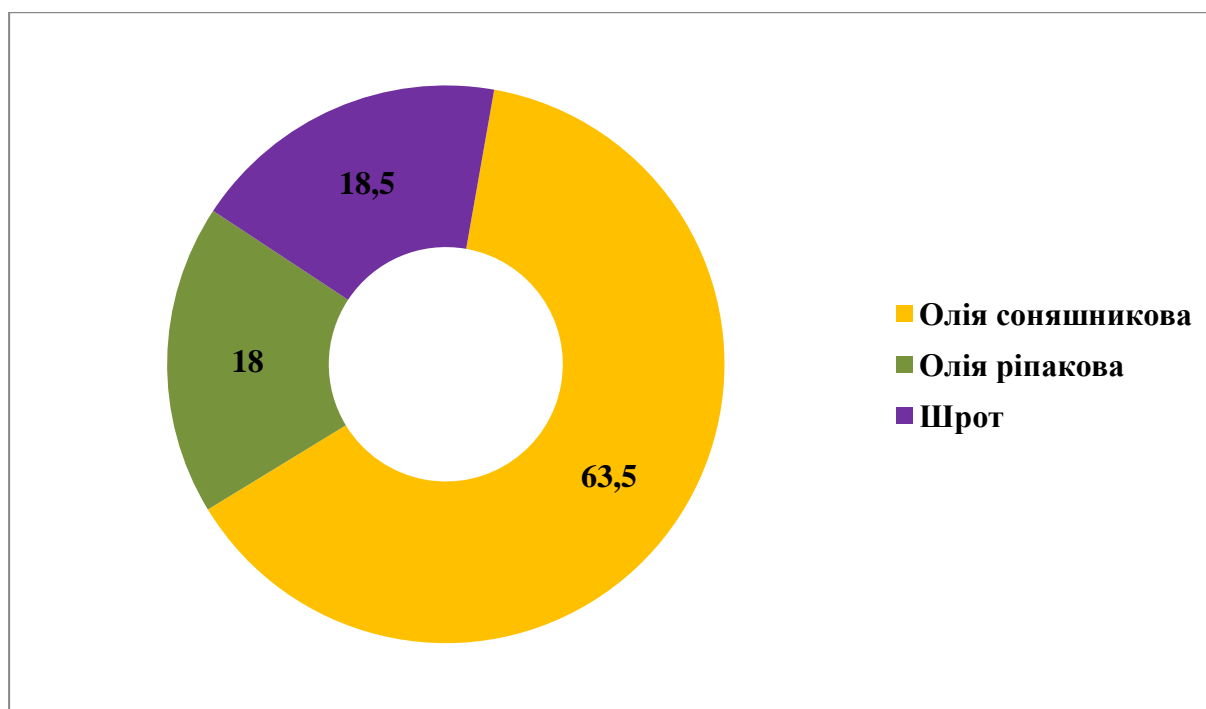


Рис. 2.4. Структура виробництва продукції ПП «Оліяр»

Аналіз і оцінку діяльності ПП «Оліяр» здійснимо на основі фінансових показників господарської роботи підприємства на ринку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура витрат на виробництво і реалізацію продукції ПП «Оліяр» за 2018-2021 рр.

№ зп	Показники	2018	2019	2020	2021
1.	Сировина та витратні матеріали	3074900	2747981	3684671	5114423
2.	Амортизаційні витрати	160823	178315	132700	157288
3.	Транспортні послуги	83579	117735	139756	131397
4.	Електроенергія та комунальні послуги	70992	86598	59785	89990
5.	Зарплата і нарахування на заробітну плату	59075	57937	34784	42399
6.	Витрати на реалізацію товару	17544	27891	13051	3791
7.	Інші витрати	12452	10535	11935	15807
8.	Зміни в готовій продукції	10450	27903	28430	335397
9.	Всього	3468915	3254895	4048252	5219698

За структурою витрат виробництво продукції є матеріаломістким, зокрема за 2021 р. матеріальні витрати становлять 91%, амортизаційні витрати – 3,2%, транспортні витрати і витрати на реалізацію – 2,7%, витрати на електроенергію – 1,8%, витрати на заробітну плату – 1,3%. Витрати на виробництво і реалізацію продукції за 2018-2021 рр. зросли у 1,5 рази, в

основному, за рахунок зростання витрат на сировину і матеріали та вартості транспортних послуг.

Динаміка доходу від реалізації продукції відображає позитивну тенденцію (табл. 2.4): так впродовж 2018-2021 рр. дохід компанії збільшився на 71%. Це зростання відбулось за рахунок зростання обсягу виробництва соняшникової олії та надання послуг: за цей період дохід від продажу готової продукції зріс на 79%, а дохід від реалізації послуг майже у 2,5 рази. У 2019 р. через вплив світової пандемії COVID-19 зменшився дохід від реалізації готової продукції на 9,5% (з 3664,6 тис. грн. у 2018 р. до 3478 тис. грн. у 2019 р.)

Таблиця 2.4

Дохід від реалізації ПП «Оліяр» за 2018-2021 рр.

№ зп	Показники	2018	2019	2020	2021
1.	Дохід від продажу готової продукції	3664661	3478048	4735806	6555596
2.	Дохід від реалізації послуг	13157	23846	37628	34584
3.	Дохід від реалізації товарів	177470	187635	19220	13421
4.	Всього	3855288	3689529	4792654	6603601

Основними напрямками реалізації продукції підприємства є країни Європи та внутрішній ринок України (рис. 2.5).

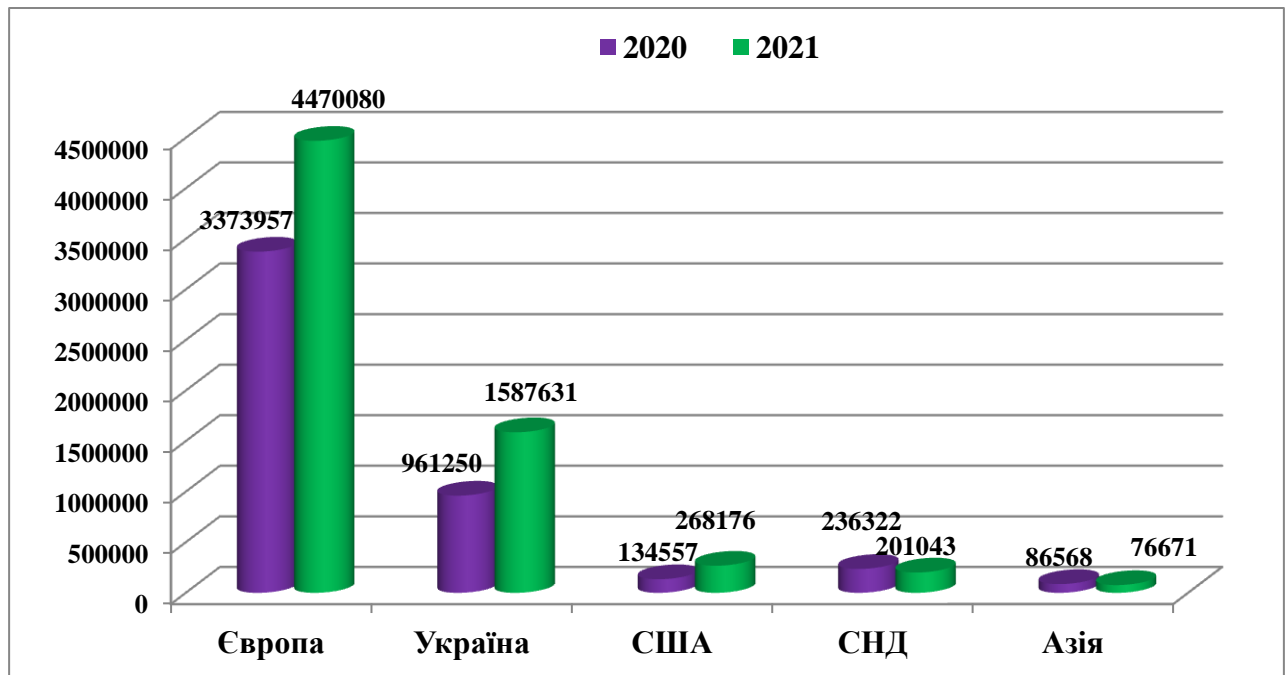


Рис. 2.5. Напрямки доходу ПП «Оліяр» за 2020-2021 рр. за основними географічними сегментами

У загальній структурі отриманих доходів за 2021 р. найбільша частка припадає на європейський ринок – 67,7%, на український сегмент припадає 24% усього доходу, решта доходу припадає на США – 4,1%, країни СНД – 3% та Азію – 1,2% (рис. 2.6).

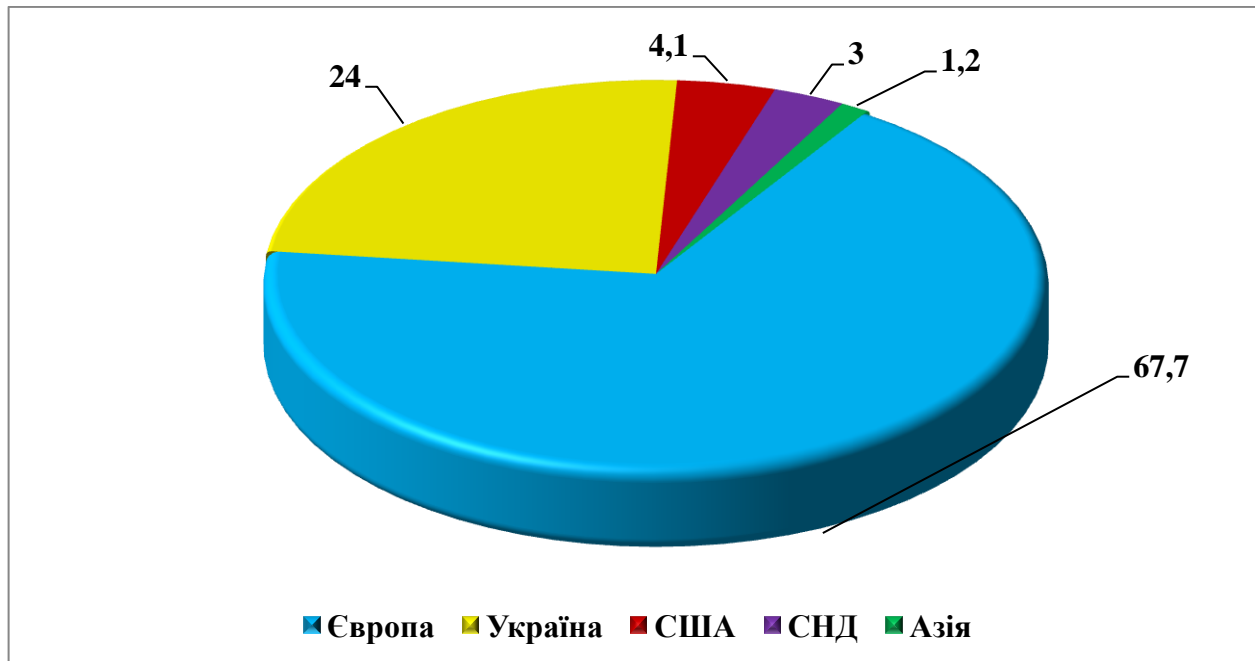


Рис. 2.6. Структура реалізації продукції ПП «Оліяр» у 2021 р. за країнами

За 2018-2021 рр. внаслідок збільшення виробничих потужностей на підприємстві збільшився дохід від реалізації основних видів продукції (табл. 2.5). Зокрема дохід від реалізації олії соняшникової рафінованої зріс на 52%, дохід від реалізації олії соняшникової нерафінованої наливом – на 50%, дохід від реалізації олії соняшникової фасованої – у 2,7 рази, дохід від реалізації олії ріпакової нерафінованої – 1,9 разів, дохід від реалізації соняшникової шроту – у 2,3 рази, дохід від реалізації ріпакового шроту – у 2 рази.

Таблиця 2.5

**Дохід від продажу готової продукції та товарів
ПП «Оліяр» за 2018-2021 рр.**

№ зп	Показники	2018	2019	2020	2021
1.	Дохід від реалізації олії соняшникової рафінованої	815229	782464	1338505	1240836
2.	Дохід від реалізації олії соняшникової нерафінованої наливом	892220	750084	977931	1339790

3.	Дохід від реалізації олії соняшникової фасованої	592867	510522	835508	1587725
4.	Дохід від реалізації олії ріпакової нерафінованої	614693	639716	729840	1189087
5.	Дохід від реалізації соняшникової шроту	369263	304124	570091	832662
6.	Дохід від реалізації ріпакового шроту	143616	189801	242394	284526
7.	Дохід від реалізації соєвого шроту	203138	273220	-	-
8.	Дохід від реалізації олії соєвої	67937	126659	-	-
9.	Дохід від реалізації лушпиння соняшникового	46295	17569	21554	47794
10.	Дохід від реалізації інших товарів	96873	71524	39203	46597
11.	Всього	3842131	3665683	4755026	6569017

Аналіз фінансових показників господарської діяльності ПП «Оліяр» свідчить, що валовий прибуток впродовж 2018-2021 рр. збільшився на 997530 грн., або у 3,6 разів, в тому числі прибуток від операційної діяльності збільшився у 3,3 рази (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка сукупного прибутку ПП «Оліяр» за 2018-2021 рр.

№ зп	Показники	2018	2019	2020	2021
1.	Дохід від реалізації	3855288	3689529	4792654	6603601
2.	Собівартість реалізації	3468915	3254895	4048252	5219698
3.	Валовий прибуток	386373	434634	744402	1383903
4.	Витрати на збут	43079	188027	241228	258381
5.	Адміністративні витрати	24805	56283	67659	67232
6.	Інші операційні доходи (витрати), нетто	7710	638	422	2801
7.	Прибуток від операційних курсових різниць	535	14849	41680	17030
8.	Прибуток від операційної діяльності	310244	174837	476775	1038459
9.	Прибуток від вибуття основних засобів	6920	187	176	54
10.	Прибуток від неопераційних курсових різниць	152192	30600	309430	36219
11.	Інші доходи	-	5549	76396	-
12.	Фінансовий дохід	911	2728	34609	21049
13.	Фінансові витрати	81427	75572	84821	783687
14.	Фінансовий результат до оподаткування	375000	138329	193353	311986
15.	Витрати з податку на прибуток	75513	24899	34803	56157
16.	Сукупний прибуток за рік	299487	113430	158550	255829

Для підтримки ліквідності на належному рівні підприємство повинно мати достатній обсяг грошових коштів та інших ліквідних активів. Основними джерелами надходження коштів у 2021 р. є доходи від основної діяльності. У 2021 р. на рахунки надійшло 6784748 тис. грн. грошових коштів, отриманих від

реалізації товарів та послуг. За даними фінансової звітності, основними джерелами забезпечення ліквідності станом на 31.12.2021 р. є:

- грошові кошти та їх еквіваленти – в розмірі 74685 тис грн.
- торгова та інша дебіторська заборгованість – 1027099 тис. грн.
- запаси – 3161880 тис. грн.

Значну частину кредиторської заборгованості станом на 31.12.2021 р., а саме 4044472 тис. грн., становить заборгованість по кредитах та позиках. Вся заборгованість по кредитах підтверджена документально, є достовірною і погашається відповідно з графіком платежів, узгоджених з банком. Станом на 31.12.2021 р. торгова кредиторська заборгованість становила 100165 тис. грн. Ефективна стратегія управління фінансовими ресурсами забезпечує своєчасне погашення боргів, про що свідчить величина коефіцієнту загальної ліквідності (коефіцієнт покриття), величина якого за 2021 р. має величину 1,12 (>1), що за загальними правилами є оптимальним. У фінансовій діяльності підприємства постійно приділяється дуже важлива роль збалансованості використання грошових потоків і спроможності забезпечувати своєчасне виконання графіку погашення заборгованості.

Факторами, які можуть вплинути на ліквідність підприємства є:

- наявність фінансових ресурсів в банківських установах;
- своєчасного відшкодування ПДВ державою;
- проведення своєчасних розрахунків клієнтів підприємства за отримані товари та послуги;
- умови оплати за контрактами;
- курс валют при розрахунках, зміни вартості товарів, робіт, послуг;
- попит на продукцію;
- достатня кількість сировини для переробки, що залежить від майбутніх кліматичних умов та врожаю;
- конкуренція в даній сфері діяльності.

На основі проведеного аналізу господарської діяльності підприємства, можна стверджувати:

- ✓ виробничий комплекс за своїми характеристиками відповідає рівню лідера українського ринку та не поступається провідним західним виробникам рослинної олії;
- ✓ за результатами 2021 р. підприємство є прибутковим і має певний запас стійкості на ринку;
- ✓ стратегічною метою підприємства є диверсифікація географічної присутності з метою завоювання більшої частки локальних і глобальних ринків та нівелювання ринкового ризику;
- ✓ керівництво вживає необхідних заходів з підтримки стабільного економічного середовища і розвитку підприємства в сучасних умовах, що склалися в бізнесі та економіці.

2.3. Аналіз конкурентних переваг підприємства за матрицею McKinsey

Основним видом діяльності ПП «Оліяр» є виробництво рафінованої і нерафінованої соняшникової олії та нерафінованої ріпакової олії. Ці види продукції є предметом конкуренції на ринку олійно-жирової промисловості України та експорту закордон. За формою конкуренція на олійному ринку є предметною, оскільки підприємства змагаються між собою за споживачів, які задовольняють одну і ту ж потребу в олії. За рівнями конкуренція відбувається на національному ринку, де присутні різні виробники олії, які конкурують між собою, і на міжнародному ринку, де представлені найбільші виробники рафінованої соняшникової і нерафінованої ріпакової олії в Україні та здійснюють експорт своєї продукції в країни Європейського союзу, Азії, США.

За ступенем конкуренції і кількістю фірм-виробників соняшникової і ріпакової олії ринок олії є олігополістичним, оскільки майже 80% ринку

розподілено між 10 потужними фірмами, а решта 20% – між невеликими національними виробниками.

На ринку виробництва соняшникової рафінованої олії в Україні основними конкурентами ПП «Оліяр» є ПрАТ «Дніпропетровський олійно-екстракційний завод», ТОВ «Дельта Вілмар Україна», ПрАТ «Полтавський олійно-екстракційний завод» (рис. 2.7). Частка ПП «Оліяр» у виробництві соняшникової рафінованої олії на вітчизняному ринку становить 8,2%, ріпакової олії – 27,7%, що забезпечує 6 і 2 місце відповідно в рейтингу ТОП-10 і ТОП-5 виробників олії.

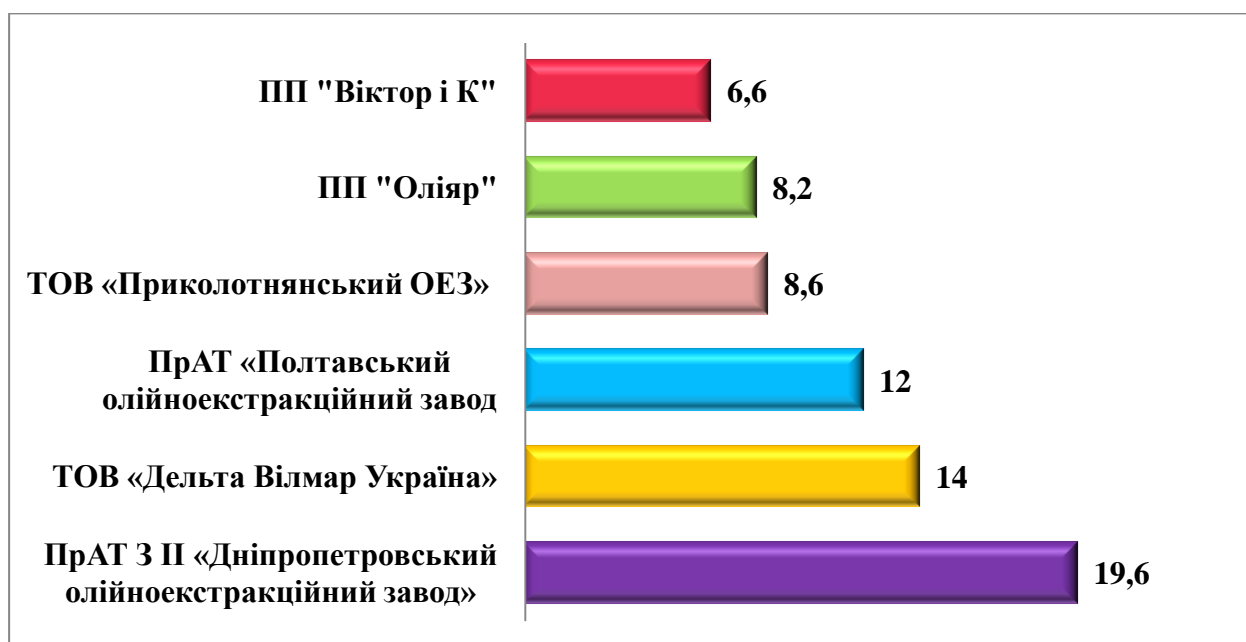


Рис. 2.7. ТОП-10 виробників соняшникової рафінованої олії в Україні у 2021 р.

На ринку виробництва ріпакової олії в Україні основними конкурентами ПП «Оліяр» є ТОВ «Олсідз Блек Сі», ТОВ «Дельта Вілмар Україна», ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» та ТОВ «Олійно-екстракційний завод Градоля» (рис. 2.8). Потужності з виробництва ріпакової олії дозволяють заповнити значні сегменти як внутрішнього так і закордонного ринку цього продукту.

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

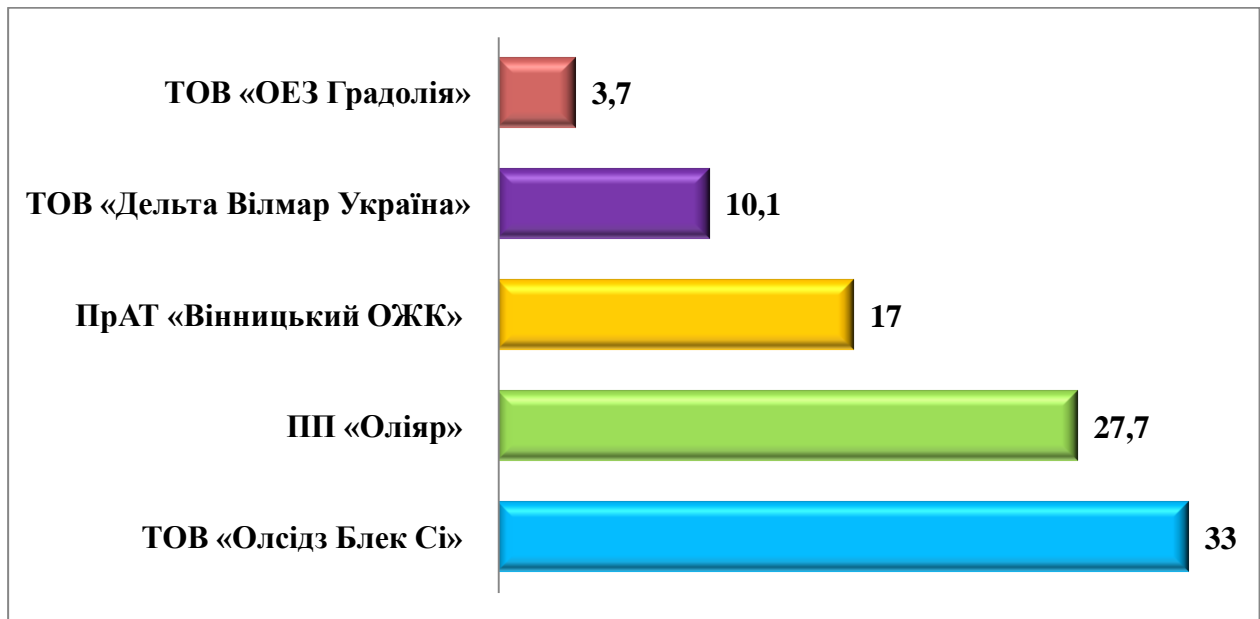


Рис. 2.8. ТОП-5 найбільших виробників ріпакової олії в Україні у 2021 р.

Важливим кроком даного дослідження є визначення конкурентних переваг ПП «Оліяр» на ринку соняшникової олії. Для цього проаналізуємо слабкі та сильні сторони підприємства та можливості і загрози з боку конкурентів і впливу чинників зовнішнього середовища. Ефективним методом такого дослідження є методика SWOT-аналізу. Це матриця, яка дозволяє встановити взаємозв'язки між вагомими для підприємства сильними і слабкими сторонами, можливостями і загрозами, для того щоб отримати структуроване інформаційне поле, в межах якого можна стратегічно орієнтуватися і приймати управлінські рішення. За допомогою використання сильних сторін і можливостей можна усунути або зменшити негативні наслідки від слабких сторін і загроз для стратегічного розвитку підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ПП «Оліяр»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Використання соняшникової пресованої сировини високої якості, вирощеної на власних угіддях	Залежність від природних умов
Використання комп'ютерної програми SIEMENS для автоматизації процесу виробництва олії	Незначний асортимент продукції
Трирівневий контроль якості продукції	Обмеженість значних кредитних ресурсів
Стабільний попит на продукцію	Відсутність ефекту масштабу
Безвідходне виробництво	
Власний логістичний парк	
Географічна наближеність до європейських ринків збуту	
Можливості	Загрози
Збільшення обсягу виробництва і вихід на нові ринки продажу	Конкуренція з боку транснаціональних компаній
Розширення асортименту продукції	Вплив інфляції на зростання вартості продукції
Застосуванні інновацій	Низька купівельна спроможність населення
Альтернативне використання відходів переробки для енергозабезпечення підприємства	Війна в країні та небезпека руйнування терміналів зберігання сировини

На основі проведеного аналізу господарської діяльності ПП «Оліяр» та проведеного SWOT-аналізу нами визначено його основні конкурентні переваги та ефект від їхнього використання (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Конкурентні переваги ПП «Оліяр»

№зп	Конкурентні переваги	Ефект від переваги
1.	Використання соняшникової пресованої сировини високої якості, вирощеної на власних угіддях	Економія коштів на закупівлі сировини інших виробників насіння
		Зменшення собівартості соняшникової олії через економію транспортних витрат
		Позиціонує підприємство як конкурентного за якістю і ціною постачальника сировини для підприємств харчової галузі
2.	Використання програмного забезпечення SIEMENS для автоматизації процесу виробництва олії	Висока якість продукції, що відповідає стандартам світового ринку
		Раціональне використання ресурсів
		Зростання продуктивності результатів виробництва продукції
3.	Контроль якості сировини та продукції	Перевірка вхідної сировини
		Перевірка якості зразків в процесі переробки сировини

	Вибір найкращих зразків з кожної партії
--	---

Для аналізу конкурентних позицій ПП «Оліяр» на ринку олії використаємо матрицю McKinsey. Ця матриця є багатофакторною моделлю аналізу конкурентних переваг підприємства, як забезпечить йому ефективний розвиток у стратегічній перспективі. В матриці McKinsey порівняння видів олійної продукції підприємства розглядаються не тільки кількісні фактори (обсяг продажу, прибуток, рентабельність інвестованих коштів), але й якісні суб'єктивні параметри (мінливість частки ринку, технології, стан забезпеченості кадрами тощо).

Для оцінки параметрів привабливості і конкурентоспроможності нами визначено вагомість кожного показника та здійснено їхню оцінку за 10-ти бальною шкалою (1 – найгірше, 10 – найкраще) (табл. 2.9, 2.10).

Таблиця 2. 9

Експертні оцінки параметрів «Привабливість ринку»

Показник	Вага	Оцінка		
		Олія соняшникова рафінована	Олія соняшникова нерафінована	Олія ріпакова
Привабливість ринку				
Розмір ринку	0,20	7	6	9
Темпи зростання ринку	0,15	6	4	6
Бар'єри входження на ринок	0,15	5	5	5
Чутливість до цін	0,30	7	6	7
Чутливість до інфляції	0,25	6	6	7
Загальна оцінка	1	6,65	5,85	7,3

Джерело: розраховано за даними [28, 32]

Таблиця 2. 10

Експертні оцінки параметрів «Конкурентоспроможність продукції»

Показник	Вага	Оцінка		
		Олія соняшникова рафінована	Олія соняшникова нерафінована	Олія ріпакова
Конкурентоспроможність				
Якість продукції	0,18	7	7	8
Потенціал виробництва	0,15	7	6	9
Продуктивність	0,17	6	5	7
Впровадження інновацій	0,30	7	6	7
Прихильність споживачів до продукції	0,20	5	5	9

Загальна оцінка	1	6,43	5,81	7,84
------------------------	----------	-------------	-------------	-------------

Джерело: розраховано за даними [28, 32]

За даними експертних оцінок нами побудована матриця McKinsey і визначено конкурентні позиції ПП «Оліяр» на ринку олії в Україні (рис. 2.9).

Так перспективним видом продукції для ПП «Оліяр» є олія ріпакова, оскільки її закупляють закордоном як продукцію, що має корисні властивості через високий вміст вітамінів. Підприємству необхідно використовувати стратегію захисту такої позиції, зосереджувати зусилля на підтриманні конкурентних переваг, вкладати інвестиції і збільшувати випуск продукції. Для олії соняшникової рафінованої доцільно використовувати стратегію розвитку, тобто знаходити ринки збуту, де можна зайняти лідируючі позиції та визначити конкурентні переваги.

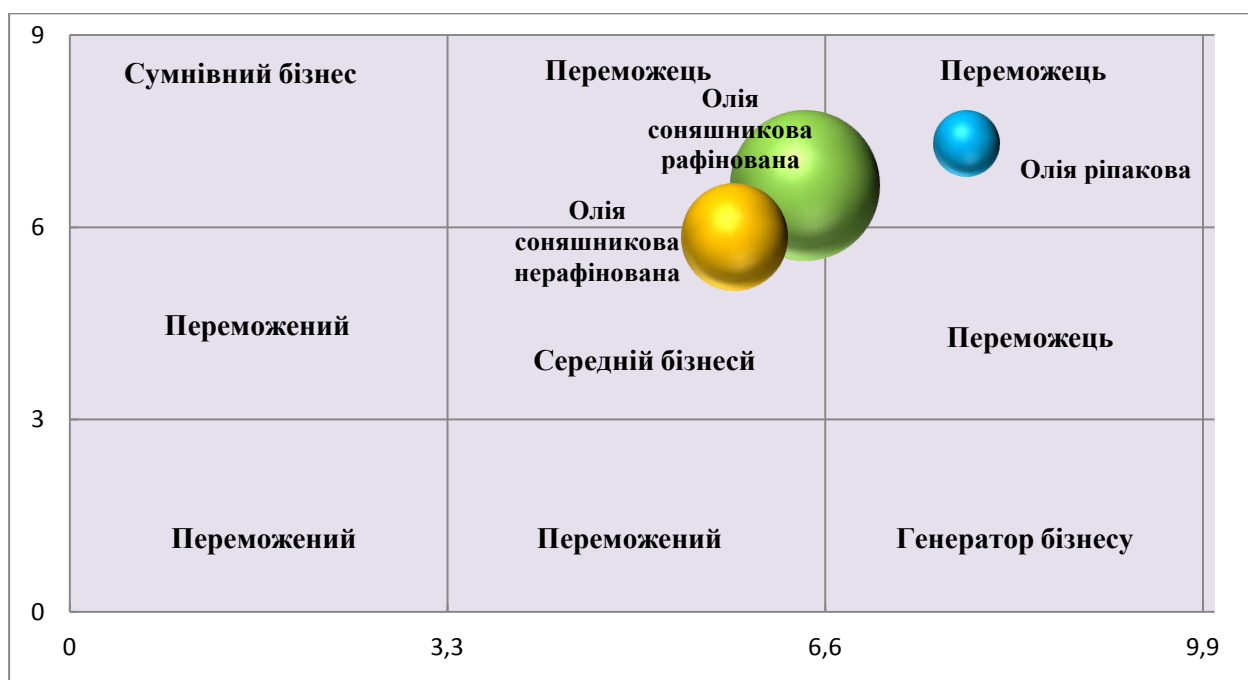


Рис. 2.9. Матриця McKinsey ПП «Оліяр»

Олія соняшникова нерафінована знаходиться у зоні середнього бізнесу, що відображає середній рівень привабливості ринку, середній рівень відносних переваг продукції. Для неї доцільно використовувати стратегію вибіркового росту, що передбачає пошук шляхів отримання конкурентних переваг,

інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик незначний.

Отже, за результатами проведеного аналізу можна стверджувати, що підприємство займає середні і лідируючі позиції на ринку олії за окремими видами продукції. Однак при ефективній реалізації запропонованих стратегій і здійсненні інвестицій існують перспективи для покращення позицій на ринку олійної продукції як в Україні, так і за кордоном.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного аналізу ринку олії доведено, що Україна має значний потенціал у вирощуванні олійних культур і їх переробці.

Олійна галузь займає першість у розвитку агропромислового комплексу України. В останні роки постерігалось стабільне зростання інвестицій у вирощування олійних культур та виробництво олії. Оскільки олійна галузь є експорто орієнтованою, то найбільш наочне уявлення про ринок дають показники експорту. Сьогодні в Україні кожен четвертий долар від аграрного експорту та кожен десятий долар від експорту загалом припадає на надходження від експортного продажу рослинних олій.

Питома вага експорту олії соняшnikової у загальному експорті товарів з України становить 9,4%, в експорті сільськогосподарської продукції – 23,1%, в експорті продовольчих товарів олія соняшnikова займає 65,8%. За підсумками 2021 р., попри скорочення експорту олії соняшnikової у натуральному виразі на 15,2%, у вартісному виразі експорт зріс на 20% або на \$1,07 млрд порівняно з 2020 р. При цьому на сьогодні на соняшnikову олію припадає більше 93-94% обсягів експорту всіх рослинних олій.

На території України на початок 2022 р. працювало близько 70 заводів із переробки соняшnikу, базова потужність яких становила 1753800 тон на місяць

або 58 тис. тон на добу. З початком війни в регіонах із активними бойовими діями близько 34 потужності зупинили своє виробництво.

На основі проведеного аналізу господарської діяльності ПП «Оліяр» визначено місце і роль підприємства на ринку олії в Україні. Основним видом діяльності ПП «Оліяр» є виробництво рафінованої і нерафінованої соняшникової олії та нерафінованої ріпакової олії. Ці види продукції є предметом конкуренції на ринку олійно-жирової промисловості України та експорту закордон. Підприємство є конкурентоспроможним завдяки використанню передових методів переробки олійних культур. Зокрема виробничий комплекс за своїми характеристиками відповідає рівню лідера українського ринку та не поступається провідним західним виробникам рослинної олії. За результатами 2021 р. підприємство є прибутковим і має певний запас стійкості на ринку. Стратегічною метою підприємства є диверсифікація географічної присутності з метою завоювання більшої частки локальних і глобальних ринків та нівелювання ринкового ризику.

Використаний SWOT-аналіз та матриця McKinsey для визначення конкурентних позицій ПП «Оліяр» дали підстави стверджувати, що підприємство займає середні і лідируючі позиції на ринку олії за окремими видами продукції.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В ГАЛУЗІ

3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств олійної галузі в Україні

Конкурентоспроможність продукції – основний критерій доцільності виходу підприємства ринку, умова ефективного ведення комерційних операцій та основа вибору коштів та методів виробничо-збутової діяльності.

Конкурентоспроможність як не тільки пасивно відбиває запити і переваги ринку, а й передбачає активну діяльність учасників конкурентної боротьби, націлену на завоювання, утримання і зміцнення позицій на ринку.

В Україні принципово змінюється підхід до створення конкурентоспроможності підприємств олійної галузі, що забезпечується, переважно, з допомогою конкурентоспроможності своєї продукції. Динамічний та ефективний розвиток підприємств можливий лише за умови пропорційності та оптимальності поєднання взаємозалежних галузей, націленості їх учасників на кінцевий результат.

Аналіз зарубіжного досвіду показав, що в основі конкурентоспроможного функціонування підприємств олійної галузі знаходиться систематичне використання науково-технічних досягнень та виробництво інноваційної продукції. При цьому визначено, що існують різні механізми та моделі розвитку, засновані на використанні нових технологій, науково-технічних досягнень, ефективних методах маркетингу та управління.

Встановлено, що основними факторами підвищення конкурентоздатності підприємств олійної галузі в Україні є диференціація продукції (забезпечує максимізацію завантаження потужностей протягом усього року, збільшує впізнаваність бренду); інновації та впровадження нових технологій у частині

продуктивності, підвищення якості, маркетингу, реклами; вертикальна інтеграція (власність, управління, контракти).

Розвиток конкурентних відносин є необхідною умовою ефективного впливу ринкових механізмів забезпечення стійкого економічного зростання. У процесі досліджень закордонного досвіду конкурентоспроможного функціонування підприємств з виготовлення олії виявлено такі умови конкуренції, характерні для світового ринку в цілому та більшості регіональних ринків, зокрема:

- агресивна реклама, що стимулює споживчий попит;
- створення та зміцнення гуртових та роздрібних мереж збуту;
- низькі ціни на широкий асортимент фірмової продукції;
- стратегія позиціонування для преміальних продуктів;
- зниження витрат за сировину, інвестиції у виробництво сировини;
- акцент на якості в сегменті делікатесів та продуктів для гурманів;
- використання потреб здорового харчування;
- розвиток взаємовідносин із ключовими покупцями;
- розширення лінійки інноваційних продуктів.

При цьому основними стратегічними орієнтирами розвитку і підвищення конкурентоспроможності підприємств олійної галузі нами виділено такі:

1. Виробничий аспект – нарощування випуску продукції з високою доданою вартістю та продукції преміум класу, комплексне використання сировини та випуску з неї великої різноманітності інгредієнтів, освоєння сучасних технологій та виробничих потужностей.

2. Маркетинговий аспект – створення глобальних брендів, розробка стратегії розширення географії збуту продукції, завоювання зростаючих ринків Азії, Африки, США, побудова комунікаційно-інформаційних систем взаємодії з покупцями та постачальниками виробничих компонентів та інновацій, розробка нових стратегій у ціноутворенні.

3. Політичний аспект – глобалізація, яка призводить до вільного руху капіталу, наукових та технічних розробок на міжнаціональних та регіональних

рівнях, інтернаціоналізації науки, транснаціоналізації виробництв. Внаслідок цього процесу міжнародні корпорації стають головними генераторами наукових ідей та концепцій, а також зразком інноваційного бізнесу.

4. Екологічний аспект – необхідність обліку та дотримання у виробничій практиці принципів сталого розвитку. Тут також набуває високої актуальності питання створення та використання енергозберігаючих та екологічно безпечних інновацій.

5. Організаційний аспект – необхідність наявності наукового або НДДКР центру та його системної взаємодії як з внутрішніми підрозділами компанії, так і з зовнішніми науково-дослідними організаціями з метою створення та впровадження власних або використання відкритих інновацій.

6. Соціальний аспект – необхідність організації випуску продуктів для різних соціальних та вікових груп населення, сфер послуг та торгівлі, а також обліку демографічної ситуації, рівня життя, сучасних уявлень про олійну продукцію та соціальну модель харчування.

Значною групою ключових факторів підвищення конкурентних переваг підприємств олійної галузі в Україні слід визнати розширення використання нематеріальних активів (НМА) у господарської діяльності. У цьому принципово важливим завданням для олійних підприємств стає створення системи управління НМА, в основу якої закладено сучасна концепція зростання вартості компанії шляхом підвищення ефективності використання НМА. За оцінками фахівців, в умовах розвиненої економічної системи майно підприємства на 30–60% складається з нематеріальних активів, при чому бренд у їх складі може займати близько 80%.

Для повного та стійкого забезпечення потреб країни в олійній продукції та підвищення конкурентоздатності олійної галузі виробникам та споживачам повинні бути створені необхідні умови, за яких забезпечувалося виробництво продукції високої якості в обсязі, асортименті, відповідних попиту і нормі споживання. Як показує досвід розвинених країн, ефективним інструментом

вирішення цих завдань є перехід на кластерні інноваційні технології економічного розвитку (рис. 3.1).

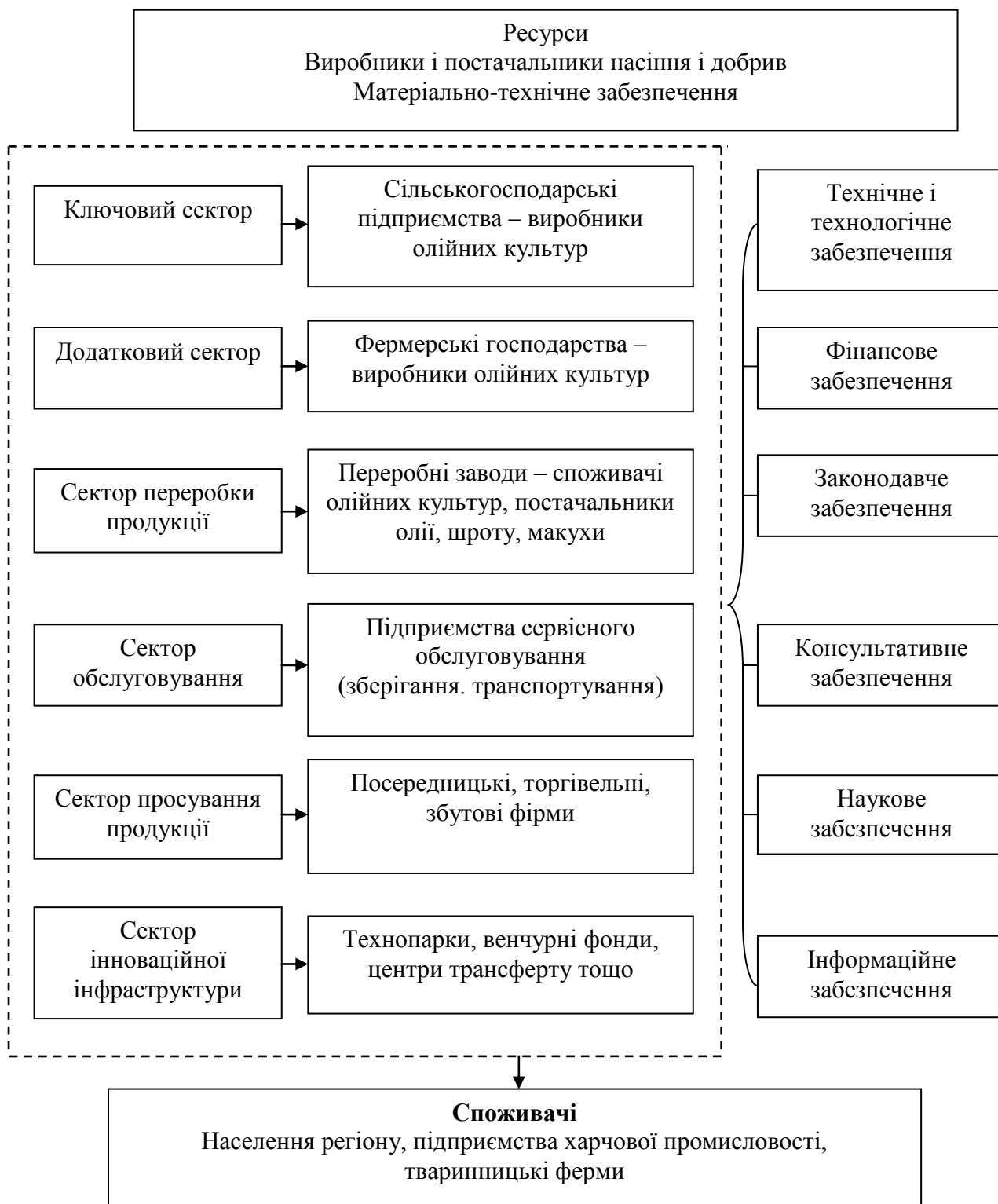


Рис. 3.1. Структурна модель олійного кластера

Як принципово новий елемент у структурі регіональної економіки, кластер дозволяє досягти таких соціально-економічних ефектів:

- підвищення інноваційного потенціалу регіону;
- зростання конкурентоспроможності підприємств олійної галузі;
- підвищення конкурентоспроможності та розвитку регіонів;
- стимулювання появи і розвитку нових підприємств.

Створення кластера вимагає високого рівня взаємодії та партнерських відносин між підприємствами, державою, науковими установами та громадськими організаціями. Досвід розвинених країн показує, що формування кластера в регіоні найефективніше на основі вертикальної інтеграції. В даному випадку кластер буде бути упорядкованою структурою з конкурентними перевагами як системи стійких взаємозв'язків між усіма учасниками. В якості основи створення та системо утворюючої одиниці олійного кластера в Україні пропонується виробничо-збутове інтеграційне об'єднання, яке може бути сформоване виробниками олійного насіння та переробними олійно екстракційними заводами.

Олійний кластер надасть виключно сприятливі умови для розвитку спеціалізованих виробництв (у тому числі допоміжного, обслуговуючого та підтримуючого характеру). Крім того, функціонування кластера дозволить збільшити обсяг робіт дрібних організацій-постачальників простих комплектуючих, поєднуючи в собі тільки кращі підприємства, які мають конкурентоспроможність. Важливу роль у формуванні олійного кластера та підвищенні його ефективності відіграє доступність інформації про виробників, постачальників, споживачів, споріднених галузей, потреби в техніці, сучасних технологіях та ін. пов'язаних підприємств, а також спільна участь у наукових спільнотах та асоціаціях, територіальна близькість, прагнення до встановлення тривалих та міцних взаємин. Можливі ефекти від формування олійного кластера та специфічні їх прояви показані в табл. 3.1.

Олійний кластер надасть виключно сприятливі умови для розвитку спеціалізованих виробництв (у тому числі допоміжного, обслуговуючого та підтримуючого характеру). Крім того, функціонування кластера дозволить збільшити обсяг виробництва дрібних фірм-постачальників простих

комплектуючих, поєднуючи в собі тільки кращі підприємства, що володіють конкурентоспроможністю. Важливу роль у формуванні олійного кластера і підвищенні його ефективності грає доступність інформації про виробників, постачальників, споживачів, споріднених галузей, потреби у техніці, сучасних технологіях та встановленню тривалих та міцних взаємин.

Таблиця 3.1

Ефекти від формування олійного кластера у Західному регіоні України

№ зп	Ефекти	Прояв в галузевому регіональному кластері (внутрішні)	Прояв у в регіональному кластері (зовнішні)
1.	Ефект зниження трансакційних витрат	Взаємодія учасників кластера носить постійний характер, це дозволяє збільшити безпеку угод. Зниження витрат здійснюватиметься шляхом вертикального контролю, який виступає у формі давальницьких контрактів, бартерних угод, товарного кредитування	Кластероутворення в регіоні дозволяє органам державної влади знизити трансакційні витрати
2.	Ефект масштабу виробництва збагачення регіону	Розвиток спеціалізації регіонального кластера спричинить розвиток його решти учасників, наслідком чого є розширення області «покриття» кластера. Відбувається техніко-технологічна економія в результаті Концентрація виробництва. Збільшення обсягів виробництва дозволяє розширити межі оптимального використання техніки та обладнання.	Розширення області «покриття» регіонального кластера дозволяє виходити на нові ринки, що спричинить за собою збагачення регіону
3.	Ефект широти асортименту	Досягнення економії у масштабі сфери комерційної діяльності. Виникає у межах кластера, який забезпечує замкнутий цикл виробництва, переробки та реалізації продукції, внаслідок різноманітності виробленої продукції	Розширення асортименту продукції регіонального кластера дозволяє виходити на нові ринки, що спричинить за собою збагачення регіону

З метою координації діяльності учасників кластера, для вирішення стратегічних завдань розвитку регіонального масложирового підкомплексу пропонується створити Координаційну раду кластера, сформований із числа представників масложирового підкомплексу, регіональних органів влади та вчених. Оперативне управління олійним кластером здійснюватиметься на рівні регіонального управління шляхом залучення на роботу наукових організацій. У

рамках цього рівня будуть вирішуватись завдання організації взаємодії сільськогосподарських підприємств з переробними підприємствами, обслуговуючими та торговельними організаціями, науковими установами, об'єктами інноваційної інфраструктури. Істотну роль у формуванні та розвитку олійного кластера відіграватиме підтримка органів регіональної влади – сприяння формуванню кластерної системи; організація інформаційної підтримки розвитку кластеру; сприяння реалізації проектів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності; забезпечення формування сприятливих умов розвитку кластера.

Таким чином, використання кластерного підходу у підвищенні конкурентоспроможності підприємств олійної галузі може бути основою для створення нових форм об'єднання знань, виникнення нових науково-технічних напрямів та їх комерційних пропозицій, а також непрямым буде підтримувати сферу освіти та венчурний бізнес окремого регіону України.

3.2. Інноваційні моделі управління конкурентною перевагою ПП «Оліяр» в галузі

Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку олійної продукції сьогодні пов'язують із інноваціями. Вже не викликає сумнівів той факт, що без інновацій вийти на рівень світової конкурентоспроможності неможливо. Цей вибір повною мірою відповідає вектору розвитку теорій конкурентних переваг, спрямованому на зростання інтелектуальної компоненти у встановленні стійкої конкурентної переваги, так і принципам розвитку олійної галузі на найближчу перспективу.

Формування інноваційної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства повинно орієнтуватися не лише на запити споживачів, а й на

гармонійне поєднання усіх пріоритетів розвитку (соціальних, природних і економічних); забезпечення стабільності та цілісності природного, соціального й економічного середовищ. Такий підхід повністю відповідає вимогам суспільства, яке побудоване на знаннях та нових формах інформації гармонізованих знань, які пов'язані з прагненням розширити коло питань від «як діяти» до «як співіснувати» [Тарнавська].

Новітня модель управління конкурентоспроможністю передбачає вироблення і реалізацію принципово нових управлінських нововведень, які б створювати дієве мотиваційне поле для реалізації усіх інших нововведень. Світова практика засвідчує, що саме управлінські нововведення дають можливість оперативно та з найменшими затратами забезпечити економічне зростання.

Умови формування інноваційного потенціалу переважно створюються чинниками внутрішнього середовища підприємства, а умови його реалізації – зовнішніми чинниками. Формування інноваційного потенціалу передбачає отримання відповідей на запитання:

- що просувати на ринок, тобто який інноваційний продукт доцільно розробити підприємству, а також для кого він призначений;
- як має бути організовано виробництво цього продукту, тобто яку технологічну політику необхідно вибрати;
- хто має займатися проблемою розробки та впровадження інновацій;
- за рахунок яких джерел це має бути профінансовано.

Побудова дієвої інноваційної моделі управління конкурентною перевагою ПП «Оліяр» в галузі повинна враховувати відповідні чинники представлені набором з ключових систем управління підприємством: системи управління маркетингом, виробничими процесами, персоналом та фінансами (рис. 3.2).

Кожна з цих систем управління підприємством, що спрямована на формування інноваційної моделі розвитку, орієнтована на такі аспекти:

- Інтерес – налагодження ефективної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства повинно відбуватись на основі

формування інноваційної моделі, при цьому необхідна потреба у зацікавленості розвитку інновацій з усіх сторін.



Рис. 3.2. Модель управління конкурентними перевагами підприємства

➤ Джерела – для формування інноваційного потенціалу обов'язковою умовою є наявність джерел необхідних ресурсів: фінансових, матеріальних та інтелектуальних.

➤ Інструменти – інструментарій, що дозволяє персоналу підприємства здійснювати комплекс робіт з розробки, виробництва та просування інноваційного продукту.

➤ Інформація – інформаційні ресурси відіграють істотну роль у будь-якому бізнесі та його розвитку.

Дана модель дає можливість оцінити інноваційний потенціал підприємства як сукупність оцінок умов його формування (чинників

внутрішнього середовища) і умов реалізації (чинників зовнішнього середовища). Практичний аспект проблеми створення інноваційної моделі полягає у необхідності знаходження дієвих механізмів, які б спонукали підприємство до вироблення управлінських інновацій з метою формування конкурентних переваг в олійній галузі.

Отже, інноваційна модель управління конкурентоспроможністю підприємства – це модель, яка відображає превентивне, перманентне і гнучке управління конкурентоспроможністю з урахуванням трансформації чинників та умов діяльності як мікросередовища, так і макросередовища.

Основними засадами побудови інноваційної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства є:

- ✓ створення системи інноваційного управління персоналом, яка передбачає відношення до персоналу як до ресурсу, що потребує інвестиційних пріоритетів, соціалізацію і гуманізацію праці, реалізацію ідей соціального партнерства, поєднання стратегічного і функціонального підходів у побудові системи управління персоналом;

- ✓ переорієнтація на мережеву структуру регіонального менеджменту виробництва і розподілу, а не окремих підприємств, як раніше;

- ✓ зміна пріоритетів у стратегічному управлінні (стратегія кастомізації, яка передбачає збільшення цінності продукту за рахунок прив'язки його до індивідуальних потреб та характеристик споживачів);

- ✓ розвиток і реалізація ідей креативного управління, формування креативної мережі.

У зв'язку із зміною умов конкуренції і формуванням її нових центрів виникає необхідність у пошуку нових джерел конкурентних переваг, які побудовані на основі розвитку креативної мережі.

Доцільність використання моделі інноваційного управління конкурентоспроможністю ПП «Оліяр», яка базується на створенні і розвитку креативної мережі зумовлена такими аспектами:

1. В умовах суспільства, орієнтованого на знання (knowledge society), відбувається зміна природи, форм і умов конкуренції. Стрімка поява технологічних розробок у галузі виробництва олії, розвиток ІТ-технологій загострюють конкурентну боротьбу, створюючи сприятливі умови діяльності для одних виробників і обмежуючи конкурентний захист інших. Такі умови функціонування фірм в галузі спонукають конкурентів співпрацювати між собою, обмінюючись інформацією, досвідом на паритетних засадах. Аналіз практики свідчить, що вагомими конкурентними перевагами великих компаній є низькі питомі витрати науково-дослідні і конструкторські розробки, володіння сильними і відомими торговими брендами, економія на масштабі виробництва тощо.

Враховуючи вимоги до вибору висококласних спеціалістів кадрова політика ПП «Оліяр» спрямована на збереження кваліфікованого персоналу підприємства та залучення молодих фахівців, створення ефективної системи управління співробітниками для отримання максимального прибутку й забезпечення конкурентоспроможності, що ґрунтується на економічних стимулах і соціальних гарантіях та сприяє гармонійному поєднанню інтересів працівників і роботодавця. Аналіз показав, що вектор розвитку теорії конкуренції спрямований на зростання інтелектуальної компоненти у встановленні стійкої конкурентної переваги, тобто головним джерелом в сучасних умовах стають систематизовані та унікальні знання. У більшості розвинених країн світу, на сьогоднішній день, конкурентна перевага становить 67-97% за рахунок знань, умінь та творчих рішень.

2. Перехід підприємств в моделі управління від ієрархії до мережі. В умовах розвитку регіоналізації процесів, посилення конкуренції в галузі та зміною природи самих підприємств під дією змін у мікро та макросередовищі, виникає необхідність використання нових, нетрадиційних форм управління. Управління змінами на підприємстві потребує перегляду теоретичних і прикладних аспектів організаційного проектування, і сьогодні компанія як

об'єкт змін трансформується від ієрархії до мережі як майбутньої моделі існування.

3. Для досягнення успіху у конкурентному середовищі підприємству необхідно розробити та впровадити інноваційну модель управління конкурентоспроможністю. Інноваційні продукти на сьогодні необхідні не тільки у сфері управління виробництвом, маркетингом, технологіями та фінансами, а скільки у сфері бізнес-процесів, випереджаючи за своєю значущістю технологічні ноу-хау. Новітня модель управління підприємством, зокрема і його конкурентоспроможністю, передбачає вироблення і реалізацію принципово нових управлінських нововведень, які б створювали дієве мотиваційне поле для реалізації усіх інших нововведень. Світова практика засвідчує, що саме управлінські нововведення дають можливість оперативно та з найменшими затратами забезпечити економічне зростання.

Враховуючи реалії конкурентного середовища ПП «Оліяр» постійно здійснює моніторинг у сфері високих технологій з переробки соняшникової та ріпакової сировини. Так на олійно-екстракційному комплексі ПП «Оліяр» встановлено сучасне обладнання провідних світових виробників, яке вирізняється енергозбереженням і зводить до мінімуму шкідливий вплив на навколишнє середовище, і при цьому зберігаються високі показники продуктивності та якості продукції.

На даний момент ПП «Оліяр» реалізує та впроваджує проект з будівництва та подальшого розвитку зернового елеватора, модернізації та реновації олійно-пресового цеху шляхом встановлення лінії кислотної гідратації, встановлення найсучаснішої комплектної лінії фасування готової продукції, збільшення виробничих потужностей з переробки насіння ріпаку.

Сертифікована лабораторія контролю якості працює безпосередньо на виробництві ПП «Оліяр» і забезпечує постійний нагляд за якістю сировини та за готовою продукцією. Стратегічною метою підприємства є диверсифікація географічної присутності з метою завоювання більшої частки локальних і глобальних ринків та нівелювання ринкового ризику.

Таким чином, ПП «Оліяр» – це сучасне підприємство з позитивною динамікою зростання, котре поставило перед собою ціль – вихід на загальнонаціональний ринок і завоювання лідируючих позицій в об’ємах продаж в олійно-жировій галузі. Мета діяльності є випуск конкурентоспроможної продукції, яка відповідає вимогам вітчизняного та світового ринку, є екологічно чистою і безпечною для вживання людиною, що можна досягти тільки на основі розвитку, модернізації виробництва і підвищення рівня його екологічної безпеки. Для її досягнення на підприємстві створено всі необхідні передумови, підприємство представляє собою єдиний комплекс цехів та допоміжних підрозділів з розвиненою інфраструктурою, котра забезпечує оптимальні результати діяльності.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного дослідження нами визначено основні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємств олійної галузі. Зокрема заходи щодо формування конкурентоспроможності повинні включати виробничий, маркетинговий, політичний, екологічний, організаційний та соціальний аспекти.

Значною групою ключових факторів підвищення конкурентних переваг підприємств олійної галузі в Україні слід визнати розширення використання нематеріальних активів (НМА) у господарської діяльності. У цьому принципово важливим завданням для олійних підприємств стає створення системи управління НМА, в основу якої закладено сучасна концепція зростання вартості компанії шляхом підвищення ефективності використання НМА.

Для повного та стійкого забезпечення потреб країни в олійній продукції та підвищення конкурентоздатності олійної галузі виробникам та споживачам повинні бути створені необхідні умови, за яких забезпечувалося виробництво продукції високої якості в обсязі, асортименті, відповідних попиту і нормі

споживання. Як показує досвід розвинених країн, ефективним інструментом вирішення цих завдань є перехід на кластерні інноваційні технології економічного розвитку.

Доведено, що побудова дієвої інноваційної моделі управління конкурентною перевагою ПП «Оліяр» в галузі повинна враховувати відповідні чинники представлені набором з ключових систем управління підприємством: системи управління маркетингом, виробничими процесами, персоналом та фінансами.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено актуальну проблему стратегічного аналізу для підприємств олійної галузі України. Результати дослідження стали основою для формування пропозицій щодо розвитку теорії стратегічного аналізу, управління конкурентним потенціалом підприємства та вирішення практичних завдань посилення конкурентних позицій підприємств з виробництва олії в Україні.

Розвиток олійно-жирового виробництва має великі перспективи як з погляду забезпечення внутрішніх потреб, так і задоволення попиту зовнішнього ринку. Це обумовлено переорієнтуванням у структурі харчування населення економічно розвинених країн із тваринних на рослинні жири та олію, зростанням загальної кількості населення планети, подорожчанням енергоносіїв, збільшенням використання олії для технічних потреб (дизельного палива, мийних засобів, фарб тощо).

На основі дослідження вітчизняного ринку олії виявлено тенденції зростання вирощування олійних культур та виробництва олії різних видів. На сьогодні Україна має значний потенціал з виробництва соняшникової і ріпакової олії. Завдяки повному задоволенню внутрішнього попиту на соняшкову олію, наша країна має можливість здійснювати експортні поставки для задоволення міжнародного попиту на олію. Гарною перспективою для українського олійного комплексу є виробництво високоолеїнової сирової соняшникової олії. На світовому ринку спостерігається недостатня кількість пропозицій, доволі високий попит з боку імпортерів та збільшення премій на високоолеїнову соняшкову олію. Саме тому зростання її виробництва може покращити стратегію розвитку олійної галузі держави.

Питома вага експорту олії соняшникової у загальному експорті товарів з України становить 9,4%, в експорті сільськогосподарської продукції – 23,1%, в експорті продовольчих товарів олія соняшникова займає 65,8%. За підсумками

2021 р., попри скорочення експорту олії соняшникової у натуральному виразі на 15,2%, у вартісному виразі експорт зріс на 20% або на \$1,07 млрд порівняно з 2020 р. При цьому на сьогодні на соняшникову олію припадає більше 93-94% обсягів експорту всіх рослинних олій.

На основі проведеного аналізу господарської діяльності ПП «Оліяр» визначено місце і роль підприємства на ринку олії в Україні. Основним видом діяльності ПП «Оліяр» є виробництво рафінованої і нерафінованої соняшникової олії та нерафінованої ріпакової олії. Ці види продукції є предметом конкуренції на ринку олійно-жирової промисловості України та експорту закордон. На сьогодні завод з виробництва рафінованої соняшникової олії компанії «Оліяр» - велике і потужне підприємство, яке працює та виготовляє продукцію за європейськими стандартами якості. За потужністю виробництва компанія посідає третє місце в Україні серед виробників рафінованої соняшникової олії, та друге місце – за виробництвом ріпакової олії, а також замикає трійку найбільших експортерів соняшникової олії в Україні (6,7% експорту олії (близько 220 тис. т), значна частина продукції експортується в ЄС.

Підприємство є конкурентоспроможним завдяки використанню передових методів переробки олійних культур. Зокрема виробничий комплекс за своїми характеристиками відповідає рівню лідера українського ринку та не поступається провідним західним виробникам рослинної олії. Високий ступінь автоматизації всіх процесів, а також контроль кожного етапу виробництва олії за допомогою комп'ютерних систем і спеціалізованого програмного забезпечення SIEMENS гарантують дотримання європейських стандартів якості у виготовленні соняшникової олії. Досконала система очищення олії з використанням сучасних технологій, яка встановлена на заводі, дозволяє отримувати рафіновану олію, в якій відсутні канцерогени.

За результатами 2021 р. підприємство є прибутковим і має певний запас стійкості на ринку. Стратегічною метою підприємства є диверсифікація географічної присутності з метою завоювання більшої частки локальних і

глобальних ринків та нівелювання ринкового ризику. Зважаючи на такі міцні позиції на внутрішньому ринку, керівництво компанії прийняло рішення про вихід на іноземні ринки, тим більше, що географічне положення виробничих потужностей ПП «Оліяр» на західних кордонах України сприяло цьому, дозволяючи щорічно збільшувати кількість налагоджених експортних зв'язків із західними імпортерами олії.

Використаний SWOT-аналіз та матриця McKinsey для визначення конкурентних позицій ПП «Оліяр» дали підстави стверджувати, що підприємство займає середні і лідируючі позиції на ринку олії за окремими видами продукції. На основі SWOT-аналізу для покращення конкурентоспроможності ПП «Оліяр» запропоновано розробити правильний механізм реалізації можливостей з боку зовнішнього середовища, використовуючи при цьому власні сильні сторони. Здійснено аналіз конкурентної позиції підприємства в олійній галузі за матрицею McKinsey і визначено стратегії поведінки у конкурентному середовищі. Так перспективним видом продукції для ПП «Оліяр» є олія ріпакова, оскільки її закупляють за кордоном як продукцію, що має корисні властивості через високий вміст вітамінів. Підприємству необхідно використовувати стратегію захисту такої позиції, зосереджувати зусилля на підтриманні конкурентних переваг, вкладати інвестиції і збільшувати випуск продукції. Для олії соняшnikової рафінованої доцільно використовувати стратегію розвитку, тобто знаходити ринки збуту, де можна зайняти лідируючі позиції та визначити конкурентні переваги.

Досліджено напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств олійної галузі в Україні та інноваційні моделі управління конкурентною перевагою ПП «Оліяр» на ринку. Для досягнення успіху у конкурентному середовищі підприємству необхідно розробити та впровадити інноваційну модель управління конкурентоспроможністю. Інноваційні продукти на сьогодні необхідні не тільки у сфері управління виробництвом, маркетингом, технологіями та фінансами, а скільки у сфері бізнес-процесів, випереджаючи за своєю значущістю технологічні ноу-хау. Новітня модель управління

підприємством, зокрема і його конкурентоспроможністю, передбачає вироблення і реалізацію принципово нових управлінських нововведень, які б створювали дієве мотиваційне поле для реалізації усіх інших нововведень. Світова практика засвідчує, що саме управлінські нововведення дають можливість оперативно та з найменшими затратами забезпечити економічне зростання.

Доцільність використання моделі інноваційного управління конкурентоспроможністю ПП «Оліяр», яка базується на створенні і розвитку креативної мережі зумовлена такими аспектами:

1. в умовах суспільства, орієнтованого на знання (knowledge society), відбувається зміна природи, форм і умов конкуренції. Стрімка поява технологічних розробок у галузі виробництва олії, розвиток ІТ-технологій загострюють конкурентну боротьбу, створюючи сприятливі умови діяльності для одних виробників і обмежуючи конкурентний захист інших;

2. вектор розвитку теорії конкуренції спрямований на зростання інтелектуальної компоненти у встановленні стійкої конкурентної переваги, тобто головним джерелом в сучасних умовах стають систематизовані та унікальні знання;

3. перехід підприємств в моделі управління від ієрархії до мережі. В умовах розвитку регіоналізації процесів, посилення конкуренції в галузі та зміною природи самих підприємств під дією змін у мікро та макросередовищі, виникає необхідність використання нових, нетрадиційних форм управління.

Враховуючи реалії конкурентного середовища ПП «Оліяр» постійно здійснює моніторинг у сфері високих технологій з переробки соняшникової та ріпакової сировини. Так на олійно-екстракційному комплексі ПП «Оліяр» встановлено сучасне обладнання провідних світових виробників, яке вирізняється енергозбереженням і зводить до мінімуму шкідливий вплив на навколишнє середовище, і при цьому зберігаються високі показники продуктивності та якості продукції. Сертифікована лабораторія контролю якості працює безпосередньо на виробництві ПП «Оліяр» і забезпечує

постійний нагляд за якістю сировини та за готовою продукцією. Стратегічною метою підприємства є диверсифікація географічної присутності з метою завоювання більшої частки локальних і глобальних ринків та нівелювання ринкового ризику.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку. Перспективи соняшнику. «Високоолеїнова» ніша. URL: <https://msb.aval.ua/news/?id=25886>.
2. Благодир Л.М., Вигонюк Н.Г. Конкуренція в олійно-жировій галузі України: поведінковий і функціональний аспекти. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2015. № 6. С. 35–40. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/12029/1847-1879-1-SM.pdf?sequence=1>
3. Бондаренко С.М., Свиринюк О.В. Аналіз сучасних стратегій конкуренції. URL: http://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.pdf.
4. Васильковська К. Тенденції та перспективи виробництва олійних культур в Україні й аналіз експорту олії. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/20517-tendentsii-ta-perspektyvy-vyrobnytstva-oliinykh-kultur-v-ukraini-i-analiz-eksportu-olii.html>
5. Вашків О. П., Собко О. М., Смерека С. Б. Управління конкурентоспроможністю продукції: навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 272 с.
6. Виробництво високоолеїнових культур в Україні: перспективи та розвиток. URL: <http://www.bakertilly.ua/ua/news/id1266>.
7. Гарбар В. А. Вплив галузевих особливостей на формування ринку олійножирової продукції в Україні. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 16. С. 114-120.
8. Діденко Є.О., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка - 2017 - Вип.5.

9. Дуранова Т.А Особливості конкуренції на ринку соняшникової олії в Україні. Інноваційна економіка. 2013. № 8. С. 50–55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_8_10.
10. Жовновач Р.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки - 2010 - Вип.18.
11. Звіт керівництва «Оліяр» за 2020 рік. URL: <https://oliyar.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/zvit-upravlinnia-oliyar-2020.pdf>
12. Картунов О. В. Метод SWOT–аналізу в сучасному науковому дискурсі / Гілея: науковий вісник. 2017. Вип. 119. С. 311-314. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2017_119_77 (дата звернення: 28.09.2022).
13. Конкуренція за сировину для олійно-жирового комплексу дедалі загострюватиметься. URL: <http://infoindustria.com.ua/stepan-kapshuk-konkurenciya-za-sirovinu-dlya-oliyno-zhirovogo-kompleksu-dedali-zagostryuvatimetsya>
14. Король О. Олійні в умовах війни: посів, залишки, переробка, умови зберігання <https://latifundist.com/spetsproekt/963-olijni-v-umovah-vijni-posiv-zalishki-pererobka-umovi-zberigannya>
15. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення // *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права ім. Короля Данила Галицького*. 2015. № 11. С. 267–273.
16. Літковець Ю. О. Оцінювання стану та перспектив розвитку олійно-жирової галузі. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 169-172.
17. Лотиш О. Я. Кластерний аналіз в сегментації галузі // *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2019. Том 24, Випуск 5 (78), с. 37-42.
18. Лотиш О. Я. Особливості стратегічного аналізу галузі // *Ефективна економіка*. 2016, №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

19. Лотиш О. Я. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.
20. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
21. Макконел К.Р. Брю С.Л. Экономикс. 1992. 400 с.
22. Мігдальський А.В., Кириченко О.М. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства: Ефективна економіка №2, 2017. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428> (дата звернення: 4.10.2022).
23. Названо лідерів виробництва соняшникової олії. URL: <http://agroportal.ua/ua/news/novosti-kompanii/nazvano-lidery-proizvodstva-podsolnechnogo-masla>.
24. Названо найбільших українських виробників соняшникової олії 2017/18 МР. URL: <https://agropolit.com/news/10052-nazvano-naybilshih-ukrayinskih-virobnikivsonyashnikovoyi-oliyi-2017-18-mr>
25. 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.
26. Офіційний сайт асоціації «Укроліяпром». URL: <http://www.ukroilprom.org.ua>
27. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
28. Офіційний сайт ПП «Оліяр». URL: <https://oliyar.com.ua/>
29. Пащенко О.П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. Вісник ЖДТУ. 2015. № 3 (73). С. 94–100. URL: ven.ztu.edu.ua/article/download/56262/53151.
30. Побоченко Л. М., Троян В. В. Структура та динаміка світового ринку продовольства. // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С.103-112.
31. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Е. Портер. – К.: Основи, 1997. – 390 с

32. ПП «Оліяр» планує повністю перейти на біопаливо. URL: <http://oliyar.com.ua/oliyar-planuje-povnistyu-perejty-na-biopalyvo>.
33. Прокопенко, О. В. Теорія конкуренції: еволюція поглядів і змістовне наповнення [Текст] / Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 3. С. 407-414.
34. Рябик Г. Є., Яворська О. Б. Стратегія управління конкурентоздатністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 61–66.
35. Ситуація на світовому ринку продовольства. URL: <http://www.fao.org/worldfoodsituati>
36. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй. Київ: Port-Royal, 2001. с. 503.
37. Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя - 2016.
38. Стало відомо, чи збереже Україна лідерство на світових ринках олійних. URL: <https://agronews.ua/news/stalo-vidomo-chy-zberezhe-ukrayina-liderstvo-na-svitovyh-rynках-olijnyh/> (дата звернення 02.10.2022).
39. Статистичний щорічник України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/11/zb_seu2017_u.pdf.
40. . Стіглер Дж. Дж. Досконала конкуренція: історичний ракурс // Віхи економічної думки. Том 2. Теорія фірми / за заг. ред. В. М. Гальперіна. СПб. : Економічна школа 2000. 534 с.
41. ТОП-16 найбільших виробників соняшникової олії в Україні. URL: <http://www.agrotimes.net/rastenievodstvo/top-16-najbilshih-virobnikiv-sonyashnikovoyi-oliyi-v-ukrayini>.
42. Труніна І. М. Дослідження конкурентних переваг суб'єктів підприємницької діяльності в умовах глобалізації / І. М. Труніна, О. А. Сущенко // Часопис економічних реформ. - 2015. - № 3. - С. 43-49.

43. Туган-Барановський М. Російська фабрика у минулому та теперішньому. У 3-х томах. Москва: Наше життя, 1907. Т.3: Конкуренція та її межі. 243 с.

44. Укроліяпром: Експорт усіх видів олії значно зріс. URL: <http://agroportal.ua/ua/news/ukraina/ukroliyaprom-eksport-vsekh-vidov-rastitelnykh-maselznachitelno-vozros>.

45. Фатальні ціни та відсутність можливостей – як по олійному ринку України б'є війна. URL: <https://elevatorist.com/blog/read/800-fatalni-tsini-ta-vidsutnist-mojlivostey--yak-po-oliynomu-rinku-ukrayini-bye-viyna> (дата звернення 04.10.2022).

46. Хамел Р., Прахалад К.К. Конкуруючи за майбутнє: створення ринків завтрашнього дня. М: Олімп-Бізнес, 2002.

47. Характеристика олійно-жирового комплексу України. URL: <http://geograf.com.ua>.

48. Шацька З.Я., Короб О.В. Особливості формування стратегії створення конкурентних переваг підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/53097482.pdf>.

49. Частка України на світовому ринку соняшникової олії зростатиме в 2018/19 МР. URL: <http://www.proagro.com.ua/news/world/20096.html>.

50. 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

51. Food and Agriculture Organization of the United Nations. URL: <http://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en/> (дата звернення 28.02.2021).

52. Grain market report. URL: http://www.igc.int/en/gmr_summary.aspx# (дата звернення 10.03.2021).

53. Grain: World Markets and Trade March 9, 2021. World Production, Markets, and Trade Reports. URL: <https://www.fas.usda.gov/data/grain-world-markets-and-trade> (дата звернення 07.03.2021).

54. Official Website USDA (U. S. Department of Agriculture). URL:
<http://www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome>.

55. OECD-FAO Agricultural Outlook 2018-2027. URL:
<http://www.proagro.com.ua/news/world/20096.html>.

56. Oilsids: world markets and trade. URL:
<https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/oilseeds.pdf>.

57. Приватне підприємство «ОЛІЯР» Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2021 р, та Звіт незалежного аудитора. URL:
https://zvitnist.com/32461721_PRYVATNE_PDPRYYEMSTVO_OLIYAR