МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Стратегія розвитку компанії ПРАТ «Кропивницький ОЕЗ» в умовах міжнародної конкуренції»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Андреянов О.С.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент
Богданов С.М
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Андреянов Олександр Сергійович

1. Тема роботи «Стратегія розвитку компанії ПРАТ «Кропивницький ОЕЗ» в умовах міжнародної конкуренції»

керівник роботи: Богданов С.М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук доцент

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПрАТ «КРОПИВНИЦЬКИЙ ОЕЗ» В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
11 таблиць
4 рисунка

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Богданов С. М.		
2	Богданов С. М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ О. С. Андреянов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С. М. Богданов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є.В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 44 с., 4 рис., 11 табл., 33 джерела.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку підприємства в умовах міжнародної конкуренції.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та реалізації стратегії розвитку ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» в умовах міжнародної конкуренції.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів формування стратегії розвитку підприємства в умовах міжнародної конкуренції, проведення аналізу діяльності ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» та розроблення стратегічних напрямів його подальшого розвитку.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні основи розробки стратегії розвитку підприємства в умовах міжнародної конкуренції. Розглянуто сутність та значення стратегії розвитку підприємства, визначено особливості міжнародної конкуренції та фактори її впливу на діяльність суб'єктів господарювання, проаналізовано методичні підходи до формування та реалізації стратегій розвитку підприємств на міжнародних ринках.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ». Надано організаційно-економічну характеристику підприємства, здійснено оцінку фінансово-економічних показників його діяльності, досліджено конкурентні позиції підприємства в міжнародному середовищі та стратегічні фактори його розвитку. На основі результатів проведеного аналізу сформовано стратегічні напрями розвитку підприємства, спрямовані на зміцнення його конкурентних переваг, підвищення ефективності діяльності та розширення присутності на міжнародних ринках. Також здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, економіко-статистичного аналізу, SWOT-аналізу, графічний та табличний методи.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» в умовах міжнародної конкуренції, реалізація яких сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його позицій на міжнародних ринках та забезпеченню довгострокового економічного розвитку.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, МІЖНАРОДНІ РИНКИ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ, ОЛІЙНО-ЖИРОВА ГАЛУЗЬ, ЕКСПОРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 44 p., 4 fig., 11 tables., 33 sources.

The object of the study is the process of strategic development of an enterprise in the conditions of international competition.

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of the formation and implementation of the development strategy of PrJSC "Kropyvnytskyi SEZ" in the conditions of international competition.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical foundations and practical aspects of the formation of the development strategy of an enterprise in the conditions of international competition, to conduct an analysis of the activities of PrJSC "Kropyvnytskyi SEZ" and to develop strategic directions for its further development.

The first section of the work examines the theoretical foundations of the development strategy of an enterprise in the conditions of international competition. The essence and significance of the enterprise development strategy are considered, the features of international competition and factors of its influence on the activities of business entities are determined, methodological approaches to the formation and implementation of enterprise development strategies in international markets are analyzed.

The second section analyzes the activities of PrJSC "Kropyvnytskyi SEZ". The organizational and economic characteristics of the enterprise are provided, the financial and economic indicators of its activities are assessed, the competitive positions of the enterprise in the international environment and the strategic factors of its development are investigated. Based on the results of the analysis, strategic directions for the development of the enterprise are formed, aimed at strengthening its competitive advantages, increasing the efficiency of its activities and expanding its presence in international markets. The effectiveness of the proposed measures is also assessed.

The research process used methods of analysis and synthesis, comparison, generalization, economic and statistical analysis, SWOT analysis, graphical and tabular methods.

The practical significance of the results obtained lies in the development of recommendations for improving the development strategy of PrJSC "Kropyvnytskyi OEZ" in the conditions of international competition, the implementation of which will contribute to increasing the competitiveness of the enterprise, strengthening its positions in international markets and ensuring long-term economic development.

DEVELOPMENT STRATEGY, INTERNATIONAL COMPETITION, COMPETITIVENESS, STRATEGIC MANAGEMENT, INTERNATIONAL MARKETS, COMPETITIVE ADVANTAGES, EFFICIENCY OF ACTIVITIES, OIL AND FAT INDUSTRY, EXPORT ACTIVITIES, STRATEGIC ANALYSIS.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……. 2
РЕФЕРАТ…….. 5
ABSTRACT……... 6
ВСТУП…….. 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ……... 10
1.1 Сутність та значення стратегії розвитку підприємства……..... 10
1.2 Особливості міжнародної конкуренції та фактори її впливу на діяльність підприємств ……... 12
1.3 Методичні підходи до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства на міжнародних ринках …..…… 16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПрАТ «КРОПИВНИЦЬКИЙ ОЕЗ» В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ……..……. 20
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»…….. 20
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»…….. 23
2.3 Оцінка конкурентних позицій ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» у міжнародному середовищі та аналіз стратегічних факторів розвитку …. 28
2.4 Формування стратегічних напрямів розвитку ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» в умовах міжнародної конкуренції та оцінка їх ефективності ……..... 32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ…….. 37
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 41

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації світової економіки та посилення інтеграційних процесів міжнародна конкуренція стає одним із визначальних факторів функціонування та розвитку підприємств. Відкритість ринків, стрімкий розвиток технологій, цифровізація бізнес-процесів, зміни у світових ланцюгах постачання та зростання вимог споживачів зумовлюють необхідність постійного вдосконалення діяльності підприємств і формування ефективних стратегій розвитку. Особливо актуальним це питання є для українських підприємств, які функціонують в умовах економічної нестабільності, воєнного стану та необхідності адаптації до нових умов міжнародного бізнес-середовища.

Підприємства агропромислового комплексу України відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни та формуванні експортного потенціалу держави. Олійно-жирова галузь є однією з найбільш конкурентоспроможних галузей національної економіки, продукція якої користується значним попитом на світових ринках. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування ефективної стратегії розвитку підприємств галузі, спрямованої на зміцнення конкурентних переваг, розширення присутності на міжнародних ринках та забезпечення довгострокового економічного зростання.

Важливе місце серед підприємств олійно-жирової галузі України займає ПрАТ «Кропивницький олійноекстракційний завод», яке здійснює виробництво та реалізацію продукції переробки олійних культур. Підприємство має значний виробничий потенціал, розвинуту матеріально-технічну базу та активно працює на зовнішніх ринках. Разом із тим посилення міжнародної конкуренції, зміни кон'юнктури світового ринку рослинних олій, зростання логістичних витрат та вплив геополітичних факторів вимагають від підприємства розробки та реалізації сучасної стратегії розвитку, яка забезпечить підвищення його конкурентоспроможності та стійкості в довгостроковій перспективі.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена необхідністю розробки ефективних стратегічних напрямів розвитку ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ», які дозволять підприємству зміцнити свої позиції на міжнародних ринках, підвищити рівень конкурентоспроможності, забезпечити стабільне зростання фінансово-економічних показників та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів формування стратегії розвитку підприємства в умовах міжнародної конкуренції, аналіз діяльності ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» та обґрунтування стратегічних напрямів його подальшого розвитку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– дослідити сутність та значення стратегії розвитку підприємства;

– визначити особливості міжнародної конкуренції та фактори її впливу на діяльність підприємств;

– розглянути методичні підходи до формування та реалізації стратегій розвитку підприємств на міжнародних ринках;

– надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»;

– провести аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства;

– оцінити конкурентні позиції підприємства у міжнародному середовищі та дослідити стратегічні фактори його розвитку;

– сформувати стратегічні напрями розвитку ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» в умовах міжнародної конкуренції;

– здійснити оцінку ефективності запропонованих стратегічних заходів.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку підприємства в умовах міжнародної конкуренції.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування і реалізації стратегії розвитку ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ».

У процесі дослідження використано такі методи: аналізу та синтезу, порівняння, систематизації, економіко-статистичного аналізу, графічний метод, SWOT-аналіз, метод стратегічного аналізу, табличний метод та метод узагальнення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, фінансова звітність ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ», офіційні дані підприємства та інші інформаційні джерела.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці стратегічних напрямів розвитку ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ», реалізація яких сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню ефективного функціонування в умовах міжнародної конкуренції.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі досліджено теоретичні основи розробки стратегії розвитку підприємства в умовах міжнародної конкуренції. У другому розділі проведено аналіз діяльності ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ», оцінено його конкурентні позиції та обґрунтовано стратегічні напрями подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1 Сутність та значення стратегії розвитку підприємства

Стратегія розвитку підприємства є однією з ключових категорій сучасного стратегічного менеджменту. В умовах динамічного ринкового середовища, глобалізації економічних процесів та посилення конкуренції стратегія виступає важливим інструментом забезпечення довгострокового функціонування та розвитку підприємства. Саме вона визначає основні напрями діяльності, пріоритети розвитку та механізми досягнення поставлених цілей [1].

У науковій літературі поняття «стратегія розвитку підприємства» трактується по-різному залежно від підходу дослідників. Одні науковці розглядають її як систему довгострокових цілей підприємства, інші – як процес прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення конкурентних переваг та адаптацію до змін зовнішнього середовища [2]. Основні підходи до визначення сутності стратегії розвитку підприємства наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до трактування поняття «стратегія розвитку підприємства» [2-3]

Підхід	Характеристика
Цільовий	Розглядає стратегію як систему довгострокових цілей та способів їх досягнення
Процесний	Визначає стратегію як безперервний процес прийняття управлінських рішень
Конкурентний	Орієнтує стратегію на формування та підтримання конкурентних переваг
Ресурсний	Акцентує увагу на ефективному використанні ресурсного потенціалу підприємства
Інноваційний	Пов'язує розвиток підприємства із впровадженням інновацій та технологічних змін

Як видно з таблиці 1.1, сучасні підходи до трактування стратегії розвитку підприємства відображають різні аспекти управління діяльністю суб'єкта господарювання. Незважаючи на відмінності у визначеннях, усі вони акцентують увагу на необхідності досягнення визначених цілей та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Стратегія розвитку є основою стратегічного управління, оскільки забезпечує узгодженість діяльності всіх структурних підрозділів та сприяє раціональному використанню ресурсів. Її наявність дозволяє підприємству визначати перспективні напрями діяльності, своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та приймати обґрунтовані управлінські рішення [4].

Крім того, у сучасних дослідженнях наголошується, що забезпечення загальної життєздатності компанії неможливе без формування чіткої системи фінансово-економічної стійкості [5].

Особливого значення набуває стратегія в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Зміни економічної ситуації, розвиток технологій, трансформація споживчих потреб і посилення конкурентного тиску вимагають від підприємств чіткого бачення майбутнього розвитку та здатності ефективно використовувати наявний матеріально-технічний потенціал і основні засоби [6].

У системі управління підприємством стратегія виконує низку важливих функцій. Насамперед вона забезпечує визначення довгострокових орієнтирів діяльності та координацію роботи структурних підрозділів. Крім того, стратегія сприяє підвищенню мотивації персоналу, оскільки формує зрозумілі цілі та орієнтири розвитку підприємства. Важливою є також контрольна функція, яка дозволяє оцінювати результати діяльності та коригувати управлінські рішення відповідно до поставлених цілей.

У практиці стратегічного менеджменту виділяють декілька базових видів стратегій розвитку підприємства: стратегію зростання, стратегію стабілізації, стратегію скорочення та комбіновану стратегію [7]. Їх вибір залежить від фінансово-економічного стану підприємства, особливостей галузі, ринкових умов та перспектив розвитку.

Розроблення стратегії розвитку передбачає комплексну оцінку внутрішнього потенціалу підприємства та умов його функціонування. Результатом цього процесу є формування системи стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності та досягнення визначених цілей.

Отже, стратегія розвитку підприємства є важливим інструментом управління, який визначає перспективи діяльності суб'єкта господарювання, забезпечує цілеспрямованість його розвитку та створює основу для прийняття ефективних управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

1.2 Особливості міжнародної конкуренції та фактори її впливу на діяльність підприємств

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням процесів глобалізації, міжнародної економічної інтеграції та посиленням взаємозалежності національних господарств. У таких умовах підприємства дедалі частіше здійснюють свою діяльність не лише на внутрішніх, а й на зовнішніх ринках, де стикаються з жорсткою конкуренцією з боку іноземних виробників. Саме тому міжнародна конкуренція стає одним із ключових факторів, що визначають умови функціонування та перспективи розвитку сучасних підприємств [8].

Міжнародна конкуренція являє собою суперництво між підприємствами різних країн за ринки збуту, ресурси, інвестиції, технології та споживачів. На відміну від конкуренції в межах національного ринку, міжнародна конкуренція характеризується значно вищим рівнем складності, оскільки суб'єкти господарювання функціонують у різних економічних, політичних, правових та культурних умовах [9].

Формування міжнародного конкурентного середовища стало наслідком розвитку міжнародної торгівлі, лібералізації економічних відносин, активізації міжнародного руху капіталу та стрімкого розвитку інформаційно-

комунікаційних технологій [10]. Завдяки цьому підприємства отримали можливість виходити на нові ринки, розширювати масштаби діяльності та залучати додаткові ресурси для свого розвитку [11].

Особливістю міжнародної конкуренції є її глобальний характер. Якщо раніше підприємства переважно конкурували з виробниками власної країни, то сьогодні їх конкурентами можуть виступати компанії з будь-якого регіону світу. У результаті конкурентна боротьба виходить за межі окремих держав і набуває міжнародного масштабу [12].

Важливою характеристикою міжнародної конкуренції є високий рівень динамічності. Зміни кон'юнктури світових ринків, розвиток технологій, трансформація споживчих переваг та геополітичні процеси постійно змінюють умови конкурентної боротьби. У зв'язку з цим підприємства повинні безперервно відстежувати зміни зовнішнього середовища та адаптувати свою діяльність до нових викликів [13].

Суттєвою особливістю міжнародної конкуренції виступає значний вплив інновацій. У сучасних умовах конкурентні переваги все частіше формуються завдяки використанню новітніх технологій, автоматизації виробництва, цифровізації бізнес-процесів та впровадженню інноваційних продуктів [14]. Саме інноваційний потенціал та інформаційне забезпечення дедалі частіше визначають успішність підприємства на світовому ринку [15].

В умовах міжнародної конкуренції важливого значення набуває якість продукції та послуг. Споживачі мають можливість обирати серед великої кількості виробників із різних країн, тому підприємства змушені постійно вдосконалювати характеристики своєї продукції, впроваджувати міжнародні стандарти якості та підвищувати рівень обслуговування клієнтів.

Характерною рисою міжнародної конкуренції є також наявність значних бар'єрів входу на зовнішні ринки. До таких бар'єрів належать митні обмеження, сертифікаційні вимоги, особливості національного законодавства, а також необхідність технологічної трансформації моделей бізнесу [16]. Для кращого

розуміння особливостей міжнародної конкуренції узагальнимо її основні характеристики на рисунку 1.1.

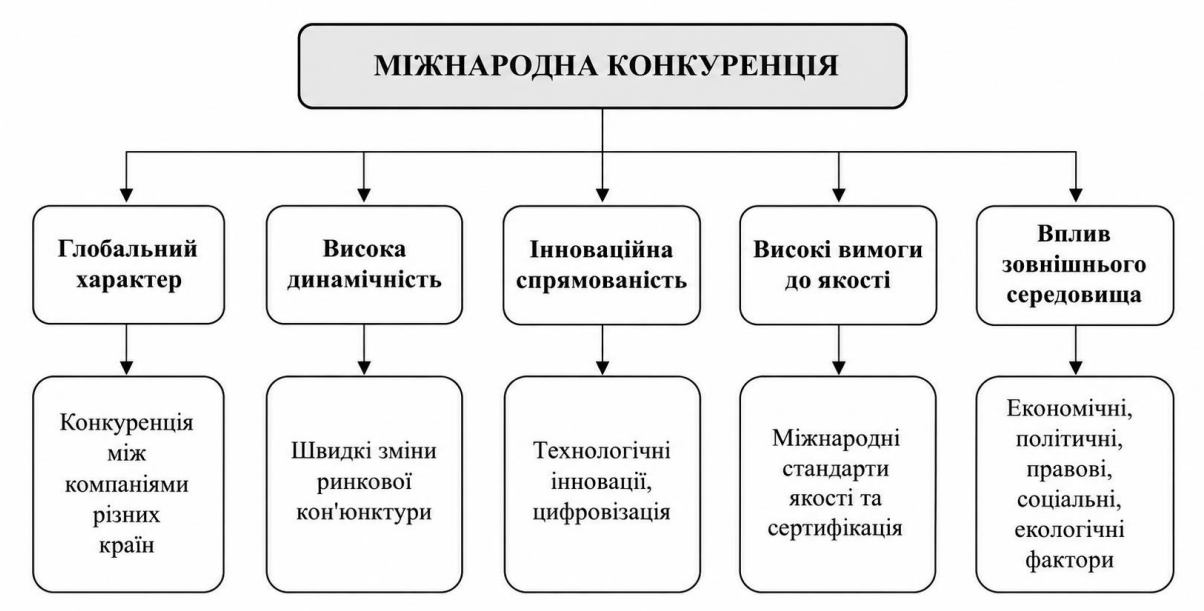


Рисунок 1.1 – Основні особливості міжнародної конкуренції [9, 12]

Як видно з рисунка 1.1, міжнародна конкуренція характеризується сукупністю взаємопов'язаних особливостей, які формують специфічні умови функціонування підприємств на світових ринках. Їх врахування є необхідною передумовою успішного розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

На діяльність підприємств в умовах міжнародної конкуренції впливає велика кількість факторів, які прийнято поділяти на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх факторів належать економічні, політичні, правові, технологічні, соціально-культурні та екологічні чинники. Економічні фактори охоплюють рівень інфляції, валютні курси, процентні ставки, рівень доходів населення, стан міжнародної торгівлі та інвестиційний клімат [17]. Від їхнього впливу значною мірою залежать можливості підприємства щодо експорту продукції та залучення іноземних інвестицій [18].

Політичні фактори включають стабільність державної влади, зовнішньоекономічну політику країни, міжнародні санкції, торговельні обмеження та участь держави в міжнародних економічних організаціях[19].

Політична нестабільність може суттєво знижувати конкурентоспроможність підприємств на міжнародних ринках [20].

Правові фактори визначаються системою законодавчого регулювання підприємницької діяльності, захистом прав власності, особливостями податкової системи та вимогами до сертифікації продукції. Відповідність міжнародним стандартам та нормативним вимогам є важливою умовою успішного виходу на зовнішні ринки [21].

Значний вплив на конкурентоспроможність підприємств здійснюють технологічні фактори. Розвиток сучасних технологій сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню виробничих витрат та покращенню якості продукції. Підприємства, які активно впроваджують інновації, отримують додаткові конкурентні переваги на міжнародному ринку [22].

Соціально-культурні фактори пов'язані зі зміною споживчих уподобань, демографічними процесами, рівнем освіти населення та особливостями національної культури. У міжнародному бізнесі особливого значення набуває здатність підприємства адаптувати свою продукцію до культурних особливостей різних країн.

Останніми роками суттєво зростає роль екологічних факторів. Світові тенденції сталого розвитку та посилення екологічних вимог змушують підприємства впроваджувати екологічно безпечні технології виробництва та скорочувати негативний вплив на навколишнє середовище.

Поряд із зовнішніми факторами важливу роль відіграють внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства. До них належать виробничий потенціал, фінансовий стан, кадрові ресурси, рівень управління, інноваційна активність, маркетингова політика та організаційна культура підприємства.

Ефективність діяльності підприємства на міжнародному ринку значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно виявляти зміни конкурентного середовища та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Важливим завданням є формування системи моніторингу зовнішнього

середовища, що дозволяє оцінювати потенційні загрози та можливості міжнародного ринку.

Особливо актуальним це питання є для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та трансформації зовнішньоекономічних зв'язків [23]. У таких умовах підвищення конкурентоспроможності продукції, диверсифікація ринків збуту та впровадження сучасних технологій стають необхідними умовами успішного функціонування підприємств на міжнародній арені [24].

Отже, міжнародна конкуренція є складним багатофакторним явищем, яке суттєво впливає на діяльність сучасних підприємств. Її особливості визначають необхідність постійного вдосконалення виробничих процесів, підвищення якості продукції, впровадження інновацій та адаптації до змін глобального конкурентного середовища. Врахування факторів міжнародної конкуренції дозволяє підприємствам зміцнювати свої позиції на світових ринках та забезпечувати довгострокову ефективність діяльності.

1.3 Методичні підходи до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства на міжнародних ринках

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства на міжнародних ринках значною мірою залежить від якості стратегічних рішень. Їх прийняття потребує використання спеціальних методів та інструментів аналізу, які дозволяють оцінити поточний стан підприємства, виявити перспективні напрями розвитку та обґрунтувати вибір оптимальної стратегії [25]. Саме тому в системі стратегічного управління важливе місце займає методичний інструментарій, який забезпечує наукове підґрунтя для прийняття управлінських рішень.

Використання сучасних аналітичних методів дозволяє підприємствам знизити рівень невизначеності, своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища та формувати довгострокові орієнтири розвитку [26]. Особливого

значення такі інструменти набувають під час виходу на міжнародні ринки, де рівень ризиків та складність управлінських рішень значно вищі порівняно з внутрішнім ринком.

Для обґрунтування стратегічних рішень підприємства використовують різноманітні методи аналізу, які відрізняються за призначенням, сферою застосування та інформаційною базою. Найпоширеніші з них наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні інструменти формування стратегії розвитку підприємства [1, 25]

Інструмент	Мета застосування	Результат використання
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін підприємства	Формування стратегічних альтернатив
PEST-аналіз	Дослідження макросередовища	Виявлення зовнішніх можливостей і загроз
Матриця Ансоффа	Вибір напрямів розвитку бізнесу	Визначення стратегії зростання
Матриця BCG	Аналіз бізнес-портфеля підприємства	Оптимізація розподілу ресурсів
Модель GE/McKinsey	Оцінка привабливості ринку та конкурентних позицій	Вибір інвестиційних пріоритетів
Бенчмаркінг	Порівняння з кращими практиками галузі	Виявлення резервів підвищення ефективності

Дані таблиці свідчать, що кожен інструмент виконує окрему функцію у процесі формування стратегії розвитку підприємства. Водночас найбільш ефективним є їх комплексне використання, що забезпечує всебічну оцінку умов діяльності та дозволяє підвищити обґрунтованість стратегічних рішень.

Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз. Його основне завдання полягає у визначенні сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Результати SWOT-аналізу використовуються для формування стратегічних альтернатив та вибору найбільш доцільного напряму розвитку.

Важливе місце у стратегічному плануванні займає PEST-аналіз, який дозволяє дослідити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства. Його використання

особливо актуальне під час освоєння нових міжнародних ринків, де зовнішнє середовище може суттєво відрізнятися від умов функціонування підприємства на національному ринку [9].

Для визначення можливих напрямів розвитку підприємства широко застосовується матриця Ансоффа. Цей інструмент дозволяє обрати один із чотирьох варіантів стратегічного розвитку: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукції або диверсифікацію діяльності. Перевагою матриці є її універсальність та можливість застосування для підприємств різних галузей економіки.

Важливим інструментом стратегічного аналізу виступає матриця BCG, розроблена фахівцями Boston Consulting Group. Вона використовується для оцінки окремих напрямів діяльності підприємства залежно від темпів зростання ринку та частки ринку, яку займає підприємство. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо інвестування ресурсів та визначення перспективних бізнес-напрямів.

Більш комплексним інструментом є матриця GE/McKinsey, яка враховує одночасно конкурентну позицію підприємства та привабливість ринку. Використання цього методу дозволяє оцінити перспективність окремих напрямів діяльності та сформувати оптимальний портфель стратегічних рішень.

У сучасних умовах все більшого поширення набуває бенчмаркінг. Його сутність полягає у вивченні та адаптації найкращого досвіду провідних компаній світу. Використання бенчмаркінгу сприяє підвищенню ефективності управління, удосконаленню бізнес-процесів та формуванню нових конкурентних переваг [27].

Окрему роль у процесі стратегічного планування відіграють цифрові аналітичні технології. Сучасні інформаційні системи дозволяють здійснювати обробку великих масивів даних, прогнозувати зміни ринкової кон'юнктури та моделювати різні сценарії розвитку підприємства [28]. Це значно підвищує точність стратегічних прогнозів та якість управлінських рішень.

Ефективність формування стратегії значною мірою залежить від комплексності проведеного аналізу. Використання лише одного методу не дозволяє отримати повну картину стану підприємства та умов його функціонування. Саме тому сучасні підприємства поєднують декілька інструментів стратегічного аналізу, що забезпечує більш об'єктивну оцінку ситуації та підвищує результативність стратегічного планування.

Таким чином, методичний інструментарій формування стратегії розвитку підприємства на міжнародних ринках включає широкий спектр аналітичних методів та моделей, які дозволяють оцінити внутрішній потенціал підприємства, дослідити умови зовнішнього середовища, обрати перспективні напрями розвитку та забезпечити обґрунтованість стратегічних рішень. Використання сучасних інструментів стратегічного аналізу є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства в умовах глобалізації та динамічних змін міжнародного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПрАТ «КРОПИВНИЦЬКИЙ ОЕЗ» В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»

Приватне акціонерне товариство «Кропивницький олійноекстракційний завод» є підприємством олійно-жирової промисловості України, діяльність якого пов’язана з переробкою олійних культур та виробництвом продукції харчового призначення. Підприємство здійснює господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України та функціонує у формі приватного акціонерного товариства.

Олійно-жирова галузь займає важливе місце в структурі агропромислового комплексу України. Її розвиток безпосередньо пов’язаний із високим рівнем виробництва олійних культур, насамперед соняшнику, за обсягами вирощування якого Україна належить до провідних країн світу. Це зумовлює стратегічне значення підприємств переробної галузі для забезпечення продовольчої безпеки держави та розвитку її експортного потенціалу.

ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» було зареєстроване 06 квітня 1993 року. За час функціонування підприємство сформувало стабільну виробничу базу та накопичило значний досвід роботи в умовах ринкової економіки, що дозволило йому адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечити стабільність діяльності.

Підприємство розташоване в місті Кропивницький Кіровоградської області за адресою: вул. Урожайна, 30. Розміщення є економічно доцільним, оскільки регіон характеризується розвиненим сільським господарством і значними обсягами вирощування олійних культур, що забезпечує стабільну сировинну базу та зменшує логістичні витрати.

Основним видом економічної діяльності підприємства є виробництво олії та тваринних жирів (КВЕД 10.41). Підприємство здійснює переробку олійної сировини та виготовлення продукції, основними видами якої є рослинна олія та шрот, що мають стабільний попит на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Окрім основного виду діяльності, підприємство може здійснювати інші види господарської діяльності, передбачені статутом та чинним законодавством України, що дозволяє диверсифікувати джерела доходів і підвищувати фінансову стійкість.

Організаційно-правовою формою підприємства є приватне акціонерне товариство, яке забезпечує можливість формування акціонерного капіталу та ефективного корпоративного управління. Діяльність товариства регулюється Законом України «Про акціонерні товариства» та внутрішніми нормативними документами.

Важливим фінансовим показником є статутний капітал підприємства, який становить 105 527 060 грн, що свідчить про наявність достатньої фінансової бази для здійснення господарської діяльності та подальшого розвитку.

Загальну характеристику підприємства узагальнено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» [28]

Показник	Характеристика
Повне найменування	ПрАТ «Кропивницький олійноекстракційний завод»
Код ЄДРПОУ	00373869
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Дата реєстрації	06.04.1993 р.
Місцезнаходження	м. Кропивницький, вул. Урожайна, 30
Основний КВЕД	10.41 – Виробництво олії та тваринних жирів
Керівник	Братуняк Олег Федорович
Статутний капітал	105 527 060 грн
Основна продукція	Рослинна олія, шрот
Телефон	0522390122
Сайт	https://kirovogradoliya.pat.ua/

Аналіз таблиці 2.1 дозволяє зробити висновок, що ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» є підприємством із тривалим періодом функціонування та чіткою спеціалізацією в олійно-жировій галузі. Його діяльність відповідає сучасним тенденціям розвитку агропромислового комплексу України, який має значний експортний потенціал.

Ефективність діяльності підприємства залежить від стабільності постачання сировини, рівня технологічного забезпечення виробництва, фінансових можливостей та здатності адаптуватися до змін ринкового середовища. У сучасних умовах важливого значення набувають питання підвищення ефективності виробництва, оптимізації витрат та впровадження інноваційних технологій.

Функціонування підприємства здійснюється в умовах високої конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, що потребує постійного вдосконалення управлінських процесів і пошуку нових напрямів розвитку.

Після загальної характеристики підприємства доцільно перейти до аналізу його організаційної структури управління, яка визначає розподіл функцій, рівні підпорядкування та систему прийняття управлінських рішень.

Організаційна структура управління ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» наведена на рисунку 2.1.

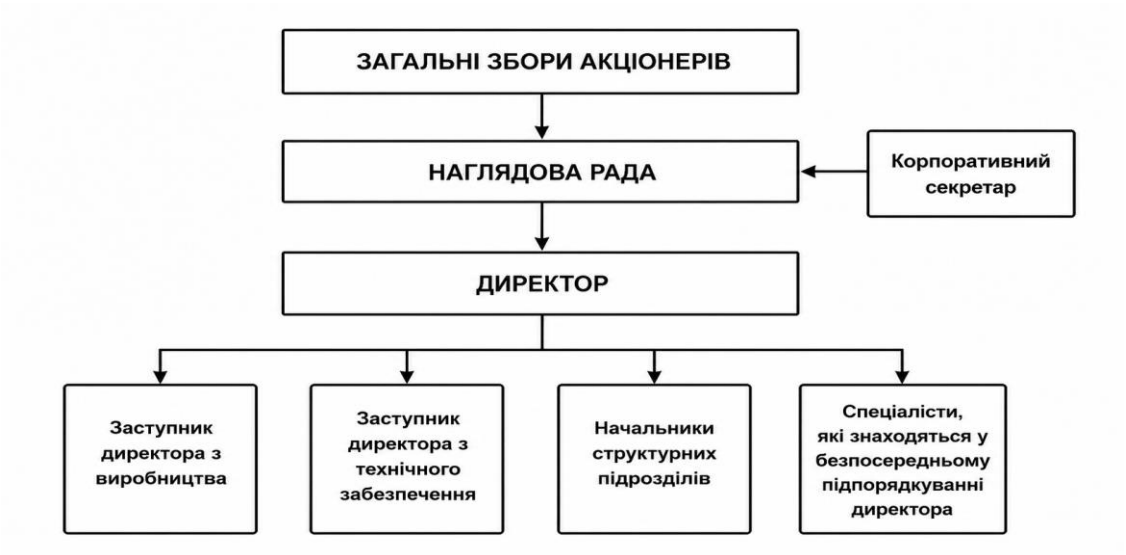


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» [28]

Як видно з рисунка 2.1, система управління підприємством побудована за дворівневою структурою. Вищим органом управління є загальні збори акціонерів, які визначають стратегічні напрями діяльності товариства.

Наглядова рада здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу та представляє інтереси акціонерів. Поточне управління підприємством здійснює директор, якому підпорядковуються заступники, керівники структурних підрозділів, спеціалісти та корпоративний секретар. Така структура забезпечує чіткий розподіл функцій та ефективну координацію діяльності підприємства.

Таким чином, ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» є стабільним суб'єктом господарювання олійно-жирової галузі України, діяльність якого базується на переробці олійної сировини та виробництві харчової продукції, що формує основу для подальшого аналізу його фінансово-економічної діяльності.

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»

Фінансово-економічна діяльність підприємства є ключовим елементом його загальної характеристики, оскільки саме фінансові результати відображають ефективність використання ресурсного потенціалу, рівень конкурентоспроможності, стійкість до зовнішніх викликів та здатність забезпечувати подальший розвиток. Аналіз фінансового стану ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» дозволяє оцінити динаміку основних показників діяльності, виявити тенденції розвитку підприємства та визначити проблемні аспекти його функціонування.

Вихідною інформаційною базою для аналізу є основні фінансово-економічні показники підприємства за 2022–2025 роки, які наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Фінансові показники ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» [29]

Показники	2025 рік	2024 рік	2023 рік	2022 рік
1	2	3	4	5
Дохід	666885000	698791000	555699000	253468000

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
Дохід	666885000	698791000	555699000	253468000
Чистий прибуток	-18076000	-17505000	37444000	-60095000
Рентабельність	-2,71%	-2,51%	6,74%	-23,71%
Активи	787107000	789309000	792373000	623727000
Зобов’язання	431481000	415588000	401135000	269890000
Середня зарплата до оподаткування	36827	35683	36040	21516
Кількість працівників	307	282	252	251
Дохід на працівника	2172264	2477982	2205155	1009833

Аналіз динаміки доходів підприємства свідчить про загальну тенденцію до зростання виручки у 2022–2024 роках із подальшим незначним зниженням у 2025 році. Зокрема, у 2022 році дохід становив 253 468 тис. грн, тоді як у 2023 році він збільшився більш ніж удвічі до 555 699 тис. грн. У 2024 році спостерігається подальше зростання до 698 791 тис. грн, що є максимальним значенням за аналізований період. У 2025 році відбувається незначне скорочення доходу до 666 885 тис. грн, що може бути пов’язано з коливаннями ринкової кон’юнктури, змінами цін на сировину або зовнішніми економічними факторами.

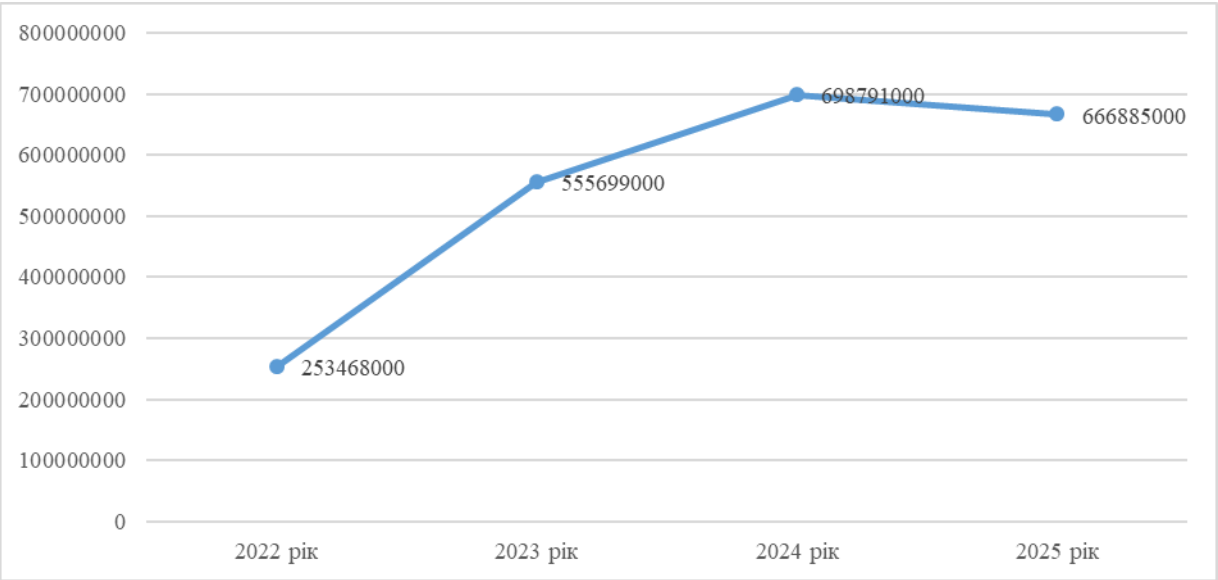


Рисунок 2.2 – Динаміка доходу ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» [29]

Показник чистого прибутку демонструє значну нестабільність протягом усього періоду аналізу. У 2022 році підприємство отримало суттєвий збиток у розмірі -60095 тис. грн, що свідчить про складний фінансовий стан у цей період. У 2023 році ситуація покращується, і підприємство переходить до прибуткової діяльності, отримавши 37444 тис. грн чистого прибутку. Проте вже у 2024–2025 роках знову фіксується збиткова діяльність (-17505 тис. грн та -18076 тис. грн відповідно). Така динаміка свідчить про нестабільність формування фінансового результату та залежність підприємства від зовнішніх і внутрішніх факторів витрат.

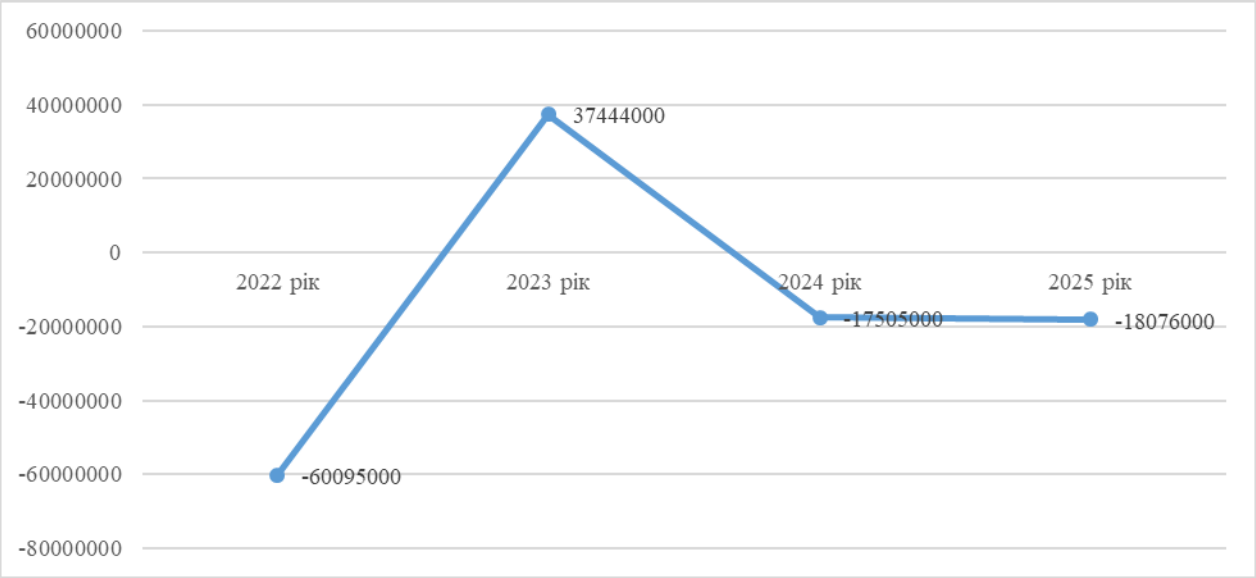


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого прибутку ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»

Рентабельність діяльності підтверджує нестабільність прибутковості підприємства. У 2022 році показник є від’ємним і становить -23,71%, що свідчить про значні фінансові втрати. У 2023 році рентабельність зростає до 6,74%, що є позитивним результатом і характеризує ефективну роботу підприємства у цей період. Однак у 2024–2025 роках рентабельність знову стає від’ємною (-2,51% та -2,71%), що підтверджує наявність проблем із забезпеченням стабільного прибутку.

Активи підприємства протягом періоду аналізу демонструють відносну стабільність із незначними коливаннями. У 2022 році їх обсяг становив 623 727 тис. грн, після чого у 2023 році відбулося суттєве зростання до 792 373 тис. грн.

У 2024–2025 роках спостерігається незначне зниження до 787 107 тис. грн, що, однак, не є критичним і свідчить про збереження значного виробничого потенціалу підприємства.

Зобов’язання підприємства мають чітку тенденцію до зростання. Якщо у 2022 році вони становили 269 890 тис. грн, то у 2023 році збільшилися до 401 135 тис. грн, а у 2025 році досягли 431 481 тис. грн. Це може свідчити про зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, зокрема кредиторської заборгованості або позикового капіталу, що потребує подальшого контролю з боку фінансового менеджменту.

Позитивною тенденцією є зростання середньої заробітної плати працівників. У 2022 році вона становила 21 516 грн, тоді як у 2025 році зросла до 36 827 грн. Це свідчить про адаптацію підприємства до ринкових умов праці та підвищення соціальних стандартів оплати праці.

Кількість працівників також має тенденцію до зростання: з 251 особи у 2022 році до 307 осіб у 2025 році. Це може свідчити про розширення виробничих потужностей або збільшення обсягів діяльності підприємства.

Показник доходу на одного працівника характеризує ефективність використання трудових ресурсів. У 2022 році він становив 1 009 833 грн, у 2023 році зріс до 2 205 155 грн, а у 2024 році досяг максимального значення 2 477 982 грн. У 2025 році спостерігається певне зниження до 2 172 264 грн, що може свідчити про зменшення продуктивності праці або зміну структури персоналу.

Загалом, узагальнюючи результати аналізу фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ», слід відзначити, що підприємство у 2022–2025 роках характеризується неоднорідною динамікою розвитку. Попри зростання доходу та розширення виробничо-ресурсної бази, фінансові результати залишаються нестабільними, що проявляється у коливаннях чистого прибутку та рентабельності.

Виявлені тенденції свідчать про те, що підприємство поступово нарощує обсяги діяльності та трудові ресурси, однак не завжди забезпечує ефективну конверсію доходів у прибуток. Зростання зобов’язань при одночасній

нестабільності фінансового результату може вказувати на підвищення фінансових ризиків і необхідність удосконалення політики управління витратами та джерелами фінансування.

Таким чином, фінансовий стан підприємства можна оцінити як загалом задовільний із наявністю окремих проблемних аспектів, зокрема щодо забезпечення стабільної прибутковості та підвищення ефективності використання ресурсів. Це формує потребу у подальшій оптимізації фінансової стратегії, посиленні контролю витрат та підвищенні ефективності операційної діяльності.

2.3 Оцінка конкурентних позицій ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» у міжнародному середовищі та аналіз стратегічних факторів розвитку

В умовах посилення міжнародної конкуренції підприємства олійно-жирової галузі України функціонують під впливом глобальних ринкових процесів, що визначають рівень цін, попит на продукцію, вимоги до якості та логістичні можливості експорту. ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» як учасник даного ринку здійснює діяльність у середовищі, яке характеризується високою конкуренцією з боку як національних агрохолдингів, так і міжнародних корпорацій, що мають розвинуті виробничі та збутові мережі.

Конкурентні позиції підприємства у міжнародному середовищі визначаються низкою факторів, серед яких ключовими є масштаб виробництва, рівень технологічного забезпечення, ефективність логістики, собівартість продукції та здатність виходу на зовнішні ринки. У порівнянні з провідними компаніями галузі, такими як Kernel, Bunge та ViOil, ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» займає середню конкурентну позицію, що пояснюється обмеженими експортними каналами та меншою масштабністю виробництва.

Для оцінки конкурентного середовища доцільно провести порівняльний аналіз ключових параметрів діяльності підприємства та його основних конкурентів.

Таблиця 2.3 – Порівняльна оцінка конкурентних позицій ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» у міжнародному середовищі [29-33]

Критерій	Kernel	Bunge	ViOil	ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»
Масштаб виробництва	Дуже високий	Високий	Високий	Середній
Рівень технологій	Високий	Високий	Середньо-високий	Середній
Експортна орієнтація	Дуже висока	Висока	Висока	Середня
Логістична система	Розвинена	Розвинена	Достатня	Обмежена
Доступ до сировини	Високий	Високий	Середній	Високий (регіональний)
Фінансова стійкість	Висока	Висока	Середня	Середня
Конкурентна позиція	Лідер	Сильний гравець	Сильний регіональний гравець	Середній рівень

Аналіз таблиці свідчить, що ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» поступається міжнародним та національним лідерам за масштабами виробництва, рівнем технологічного розвитку та ступенем інтеграції у глобальні ланцюги постачання. Для детальнішого розуміння специфіки конкурентного тиску та ринкового позиціонування доцільно коротко схарактеризувати основних гравців олійно-жирового ринку, наведених у порівняльному аналізі:

- Kernel (Кернел) - українська компанія є абсолютним лідером українського агросектору та найбільшим у світі виробником і експортером соняшникової олії, що забезпечує близько 8–10% світового експорту цього продукту. Холдинг володіє потужною мережею сучасних олійноекстракційних заводів по всій Україні, власними портовими терміналами в Чорноморську та масштабним залізничним парком зерновозів. Перевагою компанії є глибока вертикальна інтеграція та сильні бренди фасованої олії («Стожар», «Щедрий Дар») [31].

- Bunge (Бунге) - транснаціональна корпорація зі штаб-квартирою в США один із чотирьох найбільших світових агротрейдерів та провідний переробник олійних культур у світі. В Україні корпорація представлена компанією «Бунге

Україна», яка володіє високотехнологічним Дніпропетровським ОЕЗ (виробник відомої ТМ «Олейна»), великим виробничо-перевантажувальним комплексом у Миколаївському морському порту та мережею елеваторів. Має необмежений доступ до міжнародного капіталу та інтегрована у глобальні ланцюги постачання [32].

- ViOil (Віоіл) - велика українська промислова група, материнська компанія якої зареєстрована в Швейцарії. Група займає міцну позицію сильного регіонального гравця з фокусом на Центральну та Західну Україну. Ключові активи - Вінницький олійножировий комбінат та Чернівецький ОЕЗ. Особливістю ViOil є мультикультурність переробки (окрім соняшнику, переробляються значні обсяги ріпаку та сої) [33]. Продукція експортується у понад 60 країн світу, проте компанія має менш розвинену власну морську логістику порівняно з Kernel.

Водночас ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» має власні конкурентні переваги, пов’язані з вигідним географічним розташуванням у центрі сировинної зони (Кіровоградська область), стабільним доступом до локальної сировинної бази та більш гнучкою структурою управління, що дозволяє оперативно реагувати на оперативні зміни ринкового середовища.

Для визначення зовнішніх умов функціонування підприємства доцільно застосувати PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів (табл.2.4).

Проведений PEST-аналіз свідчить, що найбільш значний вплив на діяльність підприємства мають економічні та політичні фактори. Зокрема, нестабільність валютного курсу, інфляційні процеси та коливання світових цін на рослинні олії безпосередньо визначають рівень прибутковості підприємства. Політичні фактори, зокрема воєнний стан та регулювання експорту агропродукції, створюють додаткові ризики для стабільного функціонування підприємства та ускладнюють логістичні процеси.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Вплив на підприємство
P – Political (політичні)	Воєнний стан	Високий	Обмеження логістики, ризики експорту
	Регулювання експорту агропродукції	Високий	Залежність від державної політики
	Митна політика	Середній	Впливає на експортні витрати
E – Economic (економічні)	Коливання валютного курсу	Високий	Вплив на прибутковість експорту
	Інфляція	Високий	Зростання собівартості виробництва
	Світові ціни на олію	Дуже високий	Формує виручку підприємства
S – Social (соціальні)	Попит на рослинні олії	Високий	Стабільний ринок збуту
	Міграція робочої сили	Середній	Дефіцит кадрів
T – Technological (технологічні)	Модернізація обладнання	Високий	Підвищення ефективності виробництва
	Автоматизація виробництва	Середній	Зниження витрат у довгостроковій перспективі

Водночас технологічні фактори формують довгострокові можливості розвитку підприємства через впровадження автоматизації виробництва та модернізацію обладнання, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і знизити собівартість продукції.

Важливим аспектом оцінки конкурентних позицій є визначення стратегічних факторів розвитку підприємства, які формують його довгострокову конкурентоспроможність. До таких факторів належать як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні умови функціонування (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Стратегічні фактори розвитку ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»

Група факторів	Фактори	Характер впливу
Виробничі	рівень технологій, потужності, енергоефективність	Високий
Фінансові	прибутковість, доступ до інвестицій, кредитування	Високий
Ринкові	конкуренція, попит, експортні можливості	Дуже високий
Логістичні	транспортні витрати, доступ до портів	Високий
Сировинні	доступ до соняшнику та агропродукції	Дуже високий
Інноваційні	модернізація, цифровізація виробництва	Середній
Політичні	воєнний стан, регулювання експорту	Дуже високий

Аналіз стратегічних факторів свідчить, що найбільш критичний вплив на діяльність підприємства мають ринкові, сировинні та політичні фактори. Залежність від світових цін на олійні культури, нестабільність зовнішнього середовища та воєнні ризики формують високий рівень невизначеності, що ускладнює довгострокове планування розвитку.

Для більш глибокої оцінки конкурентних позицій підприємства використано інтегральний метод оцінювання конкурентоспроможності, який базується на зважуванні ключових факторів діяльності.

Таблиця 2.6 – Інтегральна оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»

Фактор	Вага	Оцінка (1–5)	Зважений бал
Якість продукції	0,15	4	0,60
Технологічний рівень	0,15	3	0,45
Виробничі потужності	0,10	3	0,30
Логістика	0,15	3	0,45
Експортний потенціал	0,15	3	0,45
Фінансова стабільність	0,15	3	0,45
Маркетинг	0,10	3	0,45
Інноваційність	0,05	3	0,15
Разом	1,00		

Інтегральний показник на рівні 3,20 свідчить про середній рівень конкурентних позицій підприємства. Це означає, що підприємство має достатній виробничий та ресурсний потенціал, однак поступається провідним гравцям галузі за технологічним рівнем, маркетинговою активністю та масштабами експортної діяльності.

Для більш комплексної оцінки стратегічного положення підприємства доцільно враховувати також його місце у міжнародних ланцюгах створення доданої вартості. ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» переважно виконує функцію первинної переробки сировини та експортує продукцію з відносно низьким рівнем доданої вартості, що обмежує його прибутковість порівняно з компаніями, які здійснюють глибоку переробку сировини та реалізують брендовану продукцію на міжнародних ринках.

Таким чином, оцінка конкурентних позицій ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» у міжнародному середовищі підтверджує його середній рівень конкурентоспроможності. Підприємство має стабільну сировинну базу, достатній виробничий потенціал та вигідне географічне розташування, що створює передумови для подальшого розвитку.

Разом із тим результати проведеного аналізу свідчать про необхідність посилення технологічної модернізації, підвищення інноваційної активності, розширення експортних ринків збуту та інтеграції у міжнародні торговельно-логістичні мережі. Реалізація зазначених напрямів дозволить зміцнити конкурентні позиції підприємства, підвищити рівень його прибутковості та забезпечити стійкий розвиток в умовах міжнародної конкуренції.

2.4 Формування стратегічних напрямів розвитку ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» в умовах міжнародної конкуренції та оцінка їх ефективності

У сучасних умовах глобалізації агропромислових ринків та посилення міжнародної конкуренції підприємства олійно-жирової галузі України функціонують у складному та нестабільному зовнішньому середовищі. Основними характеристиками цього середовища є висока волатильність світових цін на рослинні олії, залежність від аграрної сировинної бази, логістичні обмеження, валютні коливання та геополітичні ризики.

ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» як учасник міжнародного ринку олійно-жирової продукції здійснює діяльність у сегменті первинної переробки сировини, що формує відносно низьку додану вартість продукції та підвищує залежність від цінової кон’юнктури світового ринку. У зв’язку з цим стратегічний розвиток підприємства повинен бути орієнтований на підвищення рівня переробки, розширення ринків збуту та посилення технологічної складової виробництва.

Проведений аналіз конкурентного середовища та фінансово-економічних результатів підприємства дозволяє зробити висновок, що ПрАТ

«Кропивницький ОЕЗ» має стабільну виробничу базу та ресурсний потенціал, однак характеризується середнім рівнем конкурентоспроможності через обмежену експортну диверсифікацію та недостатній рівень інноваційності.

Для системного визначення стратегічних пріоритетів розвитку використано SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити внутрішні можливості та зовнішні обмеження діяльності підприємства.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Вигідне географічне положення поблизу сировинної бази Стабільна виробнича інфраструктура Наявність досвіду переробки олійних культур Кваліфікований виробничий персонал Гнучка організаційна структура управління Доступ до внутрішнього ринку сировини Налагоджені внутрішні постачальні зв’язки	Обмежена присутність на міжнародних ринках Середній технологічний рівень обладнання Низький рівень маркетингової активності Відсутність глибокої переробки продукції Нестабільність фінансових результатів Висока залежність від агросектору Обмежена інноваційна діяльність
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення експорту в країни ЄС та Азії Зростання світового попиту на рослинні олії Впровадження технологій глибокої переробки Залучення інвестицій та грантів Автоматизація та цифровізація виробництва Розвиток логістичних маршрутів Диверсифікація продуктового портфеля	Воєнні ризики та нестабільність логістики Коливання світових цін на сировину Посилення міжнародної конкуренції Інфляційні процеси та валютні ризики Регуляторні обмеження експорту Дефіцит кваліфікованих кадрів Залежність від кліматичних умов

Аналіз SWOT-матриці дозволяє встановити, що стратегічний розвиток підприємства повинен базуватися на використанні сильних сторін, зокрема вигідного географічного розташування та стабільної сировинної бази, з одночасним подоланням слабких сторін, таких як технологічна відсталість та обмежена експортна діяльність.

Особливу увагу слід приділити можливостям розвитку глибокої переробки сировини, що дозволить суттєво підвищити додану вартість продукції, а також розширенню міжнародних ринків збуту, що зменшить залежність від внутрішнього попиту.

На основі проведеного SWOT-аналізу та оцінки стратегічного середовища підприємства сформовано систему стратегічних напрямів розвитку ПрАТ

«Кропивницький ОЕЗ», які враховують як поточний стан підприємства, так і довгострокові тенденції розвитку міжнародного ринку олійно-жирової продукції. Основна мета цих напрямів полягає у забезпеченні переходу підприємства від моделі переважно сировинної переробки до більш ефективної та високододаної виробничо-експортної моделі.

Сформовані стратегічні напрями охоплюють ключові функціональні сфери діяльності підприємства - виробництво, фінанси, маркетинг, логістику та інноваційний розвиток. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити синергетичний ефект від реалізації стратегічних заходів, оскільки зміни в одній сфері безпосередньо впливають на ефективність інших.

Узагальнена система стратегічних напрямів розвитку підприємства наведена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Стратегічні напрями розвитку ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»

Стратегічний напрям	Зміст реалізації	Очікуваний ефект
Технологічна модернізація	Оновлення виробничого обладнання, впровадження автоматизованих систем управління, енергоефективних технологій	Зниження собівартості продукції, скорочення втрат сировини, підвищення продуктивності праці
Розширення експортної діяльності	Диверсифікація ринків збуту, вихід на ринки ЄС, Азії та Близького Сходу, укладання довгострокових контрактів	Збільшення валютної виручки, зменшення залежності від внутрішнього ринку, стабілізація доходів
Розвиток глибокої переробки	Впровадження технологій виробництва продукції з високою доданою вартістю (рафінована олія, шрот, похідні продукти)	Підвищення рівня рентабельності, збільшення маржинального прибутку
Фінансова оптимізація	Оптимізація структури витрат, управління оборотним капіталом, зменшення кредитного навантаження	Підвищення фінансової стійкості та зниження ризику ліквідності
Маркетинговий розвиток	Формування бренду підприємства на міжнародних ринках, цифровий маркетинг, участь у виставках	Посилення впізнаваності продукції та розширення каналів збуту
Логістична модернізація	Оптимізація транспортних маршрутів, розвиток експортної інфраструктури	Скорочення логістичних витрат та термінів постачання
Інноваційний розвиток	Цифровізація виробничих і управлінських процесів, впровадження ERP-систем	Підвищення ефективності управління та прозорості бізнес-процесів

Як видно з таблиці 2.8, запропоновані стратегічні напрями є взаємопов’язаними та спрямовані на комплексне підвищення ефективності

діяльності підприємства. Особливе значення має поєднання технологічної модернізації та розвитку глибокої переробки, оскільки саме ці напрями формують основу зростання доданої вартості продукції.

Водночас розширення експортної діяльності виступає ключовим зовнішньоорієнтованим напрямом, який дозволяє підприємству зменшити залежність від внутрішнього ринку та посилити позиції в міжнародному середовищі. Фінансова оптимізація та логістична модернізація забезпечують стабільність функціонування підприємства, тоді як маркетинговий та інноваційний розвиток формують довгострокові конкурентні переваги.

Для оцінки доцільності та ефективності запропонованих стратегічних напрямів було проведено узагальнену експертну оцінку їх впливу на ключові показники діяльності підприємства, зокрема прибутковість, рівень конкурентоспроможності та стійкість бізнес-моделі.

Результати оцінювання наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінка ефективності стратегічних напрямів розвитку ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»

Стратегічний напрям	Вплив на прибутковість	Вплив на конкурентоспроможність	Інтегральна оцінка ефективності
Технологічна модернізація	Високий	Високий	4,5
Розширення експортної діяльності	Дуже високий	Дуже високий	5,0
Розвиток глибокої переробки	Високий	Високий	4,5
Фінансова оптимізація	Середній	Середній	3,5
Маркетингова стратегія	Середній	Високий	4,0
Логістична модернізація	Середній	Середній	3,5
Інноваційний розвиток	Високий	Високий	4,5

Аналіз результатів, наведених у таблиці 2.9, дозволяє зробити висновок, що найбільший позитивний вплив на розвиток підприємства матимуть такі стратегічні напрями, як розширення експортної діяльності, технологічна модернізація та розвиток глибокої переробки. Саме ці напрями отримали

найвищі інтегральні оцінки (4,5–5,0 бала), що свідчить про їх визначальну роль у формуванні конкурентних переваг підприємства.

Зокрема, розширення експортної діяльності має найбільший потенціал впливу на фінансові результати підприємства, оскільки забезпечує доступ до більш платоспроможних міжнародних ринків та дозволяє зменшити залежність від внутрішньої кон'юнктури. Технологічна модернізація, у свою чергу, створює основу для зниження собівартості продукції та підвищення ефективності виробничих процесів, що є критично важливим в умовах цінової конкуренції.

Розвиток глибокої переробки формує довгострокову конкурентну перевагу за рахунок переходу до продукції з вищою доданою вартістю, що безпосередньо впливає на рівень прибутковості підприємства. Інші напрями, такі як маркетинговий розвиток, фінансова оптимізація та логістична модернізація, виконують підтримувальну функцію та забезпечують збалансованість загальної стратегії розвитку.

Таким чином, запропонована система стратегічних заходів є комплексною та взаємопов'язаною, що дозволяє сформувати цілісну модель розвитку ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ». Її реалізація забезпечить підвищення ефективності виробництва, зміцнення конкурентних позицій на міжнародному ринку, розширення експортних можливостей та зростання фінансової стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі бакалавра досліджено теоретичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку підприємства в умовах міжнародної конкуренції на прикладі ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ». Метою дослідження було обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства на основі оцінки його фінансово-економічного стану, конкурентних позицій та впливу факторів міжнародного середовища.

У першому розділі роботи узагальнено теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства в умовах міжнародної конкуренції. Розкрито економічну сутність поняття «стратегія розвитку підприємства», визначено її роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності та стійкого функціонування суб’єктів господарювання. Досліджено особливості міжнародної конкуренції та основні фактори її впливу на діяльність підприємств. Обґрунтовано, що в умовах глобалізації та посилення конкурентної боротьби ефективна стратегія розвитку є важливим інструментом адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Також розглянуто сучасні методичні підходи до формування та реалізації стратегій розвитку підприємств на міжнародних ринках та визначено їх значення для забезпечення сталого економічного зростання.

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз діяльності та обґрунтовано стратегічні напрями розвитку ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» в умовах міжнародної конкуренції. Проведене дослідження дозволило сформувати цілісне уявлення про сучасний стан підприємства, рівень його конкурентоспроможності та перспективи подальшого розвитку.

Аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства показав, що ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» є одним із підприємств олійно-жирової галузі України, діяльність якого базується на переробці олійних культур та

виробництві продукції харчового призначення. Підприємство має вигідне географічне розташування, сформовану виробничу базу, стабільну сировинну основу та багаторічний досвід функціонування на ринку, що створює передумови для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій.

Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» за 2022–2025 роки свідчить про наявність неоднозначних тенденцій розвитку. З одного боку, підприємство демонструє суттєве зростання доходів, збільшення активів, підвищення рівня оплати праці та розширення кадрового потенціалу. З іншого боку, спостерігається нестабільність фінансових результатів, що проявляється у збитковій діяльності в окремі роки та коливанні показників рентабельності. Встановлено, що зростання доходів не завжди супроводжується відповідним збільшенням прибутковості, що свідчить про необхідність удосконалення системи управління витратами та підвищення ефективності використання ресурсів.

Оцінка конкурентних позицій підприємства у міжнародному середовищі показала, що ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» займає середній рівень конкурентоспроможності порівняно з провідними підприємствами галузі. Результати інтегральної оцінки конкурентоспроможності засвідчили, що підприємство має достатній виробничий та ресурсний потенціал, однак поступається лідерам ринку за рівнем технологічного розвитку, маркетингової активності та масштабами міжнародної діяльності. Водночас сильними сторонами підприємства залишаються якість продукції, доступ до сировинної бази та вигідне географічне розташування.

Результати PEST-аналізу підтвердили, що найбільший вплив на діяльність підприємства здійснюють економічні та політичні фактори. Коливання валютних курсів, зміни світових цін на рослинні олії, інфляційні процеси та наслідки воєнного стану формують високий рівень невизначеності та ризиків для розвитку підприємства. Водночас технологічні фактори створюють додаткові можливості для підвищення ефективності виробництва через модернізацію обладнання та автоматизацію виробничих процесів.

Проведений SWOT-аналіз дозволив встановити, що ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» має значний внутрішній потенціал розвитку, зумовлений стабільною виробничою інфраструктурою, кваліфікованим персоналом та доступом до сировинних ресурсів. Разом із тим виявлено низку проблемних аспектів, серед яких недостатній рівень інноваційності, обмеженість експортної діяльності, нестабільність фінансових результатів та середній рівень технологічного забезпечення. Зовнішнє середовище формує як перспективні можливості для розвитку підприємства, так і суттєві загрози, пов’язані з воєнними ризиками, посиленням міжнародної конкуренції та нестабільністю світових ринків.

На основі узагальнення результатів проведеного аналізу доцільно запропонувати такі основні напрями вдосконалення стратегії розвитку ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» в умовах міжнародної конкуренції:

1. Здійснення технологічної модернізації виробництва шляхом оновлення обладнання, впровадження енергоефективних технологій та автоматизованих систем управління виробничими процесами.

2. Розширення експортної діяльності через диверсифікацію ринків збуту, активізацію співпраці з міжнародними партнерами та вихід на нові ринки країн Європейського Союзу, Азії та Близького Сходу.

3. Розвиток глибокої переробки олійної сировини та збільшення частки продукції з високою доданою вартістю, що сприятиме підвищенню прибутковості діяльності підприємства.

4. Удосконалення фінансового управління шляхом оптимізації структури витрат, підвищення ефективності використання оборотного капіталу та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування.

5. Посилення маркетингової діяльності на міжнародних ринках через формування позитивного іміджу підприємства, розвиток цифрових каналів просування продукції та участь у міжнародних виставках і галузевих форумах.

6. Удосконалення логістичної системи шляхом оптимізації маршрутів постачання, розвитку альтернативних експортних каналів та скорочення логістичних витрат.

7. Активізація інноваційної діяльності та цифровізації управлінських процесів через впровадження сучасних ERP-систем, автоматизацію бізнес-процесів та використання цифрових інструментів управління.

Отже, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ», зміцненню його позицій на міжнародних ринках, підвищенню ефективності використання ресурсів та забезпеченню стійкого розвитку підприємства в умовах міжнародної конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Бондаренко В., Чен Г. Створення стратегії розвитку компанії в конкурентному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-94 (дата звернення: 28.03.2026).

2. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 109–120. URL: http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2020/74-75/page.php?id=abstract/ukr/109-120 (дата звернення: 28.03.2026).

3. Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. С. 8.

4. Пугачевська К. Й., Лисенко Е. Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9 (97). С. 158–161.

5. Ареф'єва О. В., Городинська Д. М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 8. С. 83–90.

6. Шарманська В. М., Вітюк В. В. Аналіз забезпеченості підприємства основними засобами та ефективності їх використання. *Молодий вчений*. 2020. № 1 (53). С. 550–552.

7. Разумова Г. В., Матюшенко Д. Д. Ризики базових конкурентних стратегій. *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 426–433. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-426-433 (дата звернення: 28.03.2026).

8. Стратегії виходу українських підприємств на міжнародні ринки в умовах глобальної конкуренції. *Наукові перспективи*. 2025. № 9(63). С. 899-926. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9(63)-899-926 (дата звернення: 28.03.2026).

9. Миценко І. М., Бабець І. Г. *Стратегічні пріоритети підвищення ефективності зовнішньої торгівлі України в умовах глобальних викликів*: монографія. Кропивницький: ЦНТУ, Поліграф-Сервіс, 2023. 350 с.

10. Kwilinski A. Mechanism for assessing the competitiveness of an industrial enterprise in the information economy. *Research Papers in Economics and Finance*. 2021. Vol. 3. Issue 1. P. 7–16. DOI: https://doi.org/10.18559/ref.2020.1.1 (дата звернення: 28.03.2026).

11. Малиновська Ю. Б., Добровольський С. В. Planування експортної діяльності в умовах виходу на нові ринки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). С. 76-82.

12. Шкурат М. Глобальна конкурентоспроможність в умовах діджиталізації: аналіз бізнес-стратегій міжнародних компаній. *Економіка і організація управління*. 2024. № 4(52). С. 59–71. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.7 (дата звернення: 28.03.2026).

13. Vakarov V., Redko K., Hodiashchev M., Tkachuk S., Yemets V. Opportunities and Threats for the Strategic Development of Ukraine's Economy until 2030. *Futurity Economics & Law*. 2023. No. 4 (4). P. 42–59. DOI: https://doi.org/10.57125/FEL.2024.12.25.03 (дата звернення: 28.03.2026).

14. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Морока Д. М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 6.

15. Міценко Н. Г., Міщук А. І. Розвиток підприємства на основі інформаційного та інноваційного потенціалу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 4 (236). С. 191–204.

16. Масік Б., Владусик Л., Несіч С. Трансформація бізнес-моделей в цифрову епоху. *Науковий вісник*. 2021. № 16. С. 30–40.

17. Супруненко С., Пилипенко Н., Трубник Т., Волченко Н. Прогноз змін макроекономічної ситуації в Украине: розумна економіка майбутнього. *Економіка та право майбутнього*. 2023. № 3 (3). С. 219–236. DOI: https://doi.org/10.57125/FEL.2023.09.25.13 (дата звернення: 28.03.2026).

18. Станасюк Н. С., Паліса А. Я. Тенденції та перспективи українського експорту. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5131 (дата звернення: 28.03.2026).

19. Іванов С. В., Ляшенко В. І., Осадча Н. В. Стратегічні напрями формування експортної стратегії України в умовах відновлення економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1 (67). С. 16-28.

20. Шуба М. В., Тимофєєва В. О. Сучасний стан і перспективи розвитку зовнішньої торгівлі України з Європейським Союзом. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 32-38.

21. *Сучасні технології реалізації експортного потенціалу*: монографія / за ред. В. В. Рокочої. Київ: Ун-т «КРОК», 2022. 454 с.

22. Олійник Т. І., Соколова К. О. Стратегічні планування виходу підприємств на міжнародні ринки з урахуванням інновацій та новітніх технологій. *Молодий вчений*. 2024. № 1 (125). С. 132. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-2 (дата звернення: 28.03.2026).

23. Осіпова Л. Динаміка експорту України в умовах повномасштабної війни: проблеми та можливі шляхи їх усунення в контексті євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, т. 2. Економічні науки. С. 50-54.

24. Цимбал Л. І., Ковальчук Т. Г. Адаптація інноваційних стратегій та міжнародна експансія бізнесу в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 6–11. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-6-11 (дата звернення: 28.03.2026).

25. Сокирник І., Комарницький І., Іванов О. Формування стратегії конкуренції підприємства в умовах цифрової економіки. *Трансформаційна економіка*. 2026. № 1 (14). С. 142-146. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2026-14-21 (дата звернення: 28.03.2026).

26. Левковець О. М. Екосистемна стратегія бізнесу: реалії конкуренції цифрової доби. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-111 (дата звернення: 28.03.2026).

27. Безус А. М., Сичова Н. В., Шафранова К. В. Кластери як інноваційна стратегія підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.38 (дата звернення: 28.03.2026).

28. Шостак Л. В., Садовська М. Л., Матвійчук М. Р. Стратегічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2024. Випуск 3 (99). С. 64–69. DOI: https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.11 (дата звернення: 28.03.2026).

29. Сайт компанії ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ». URL: http://kirovogradoliya.pat.ua/ (дата звернення: 07.03.2026).

30. ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ». URL: https://opendatabot.ua/c/00373869 (дата звернення: 07.03.2026).

31. Офіційний сайт Kernel. URL: kernel.ua (дата звернення: 28.03.2026).

32. Офіційний сайт Bunge. URL: bunge.com (дата звернення: 28.03.2026).

33. Офіційний сайт ViOil. URL: vioil.com (дата звернення: 28.03.2026).