

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

ДИПЛОМНА РОБОТА

бакалавра

на тему:

**Формування системи управління на ПП «Оліяр» з
урахуванням зовнішньоекономічної діяльності**

Виконав

Студент гр. МЗЕД-41
Юзькевич І.М.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

Борщук Є.М.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Рецензент

Адамовський О.М.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.

« _____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Юзькевичу Івану Михайловичу

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

1. Тема роботи: **Формування системи управління на ПП «Оліяр» з
урахуванням зовнішньоекономічної діяльності**

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

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

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

3. Вихідні дані до дипломної роботи:

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

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

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади формування системи управління на переробних підприємствах. Розділ 2. Дослідження фінансово-економічної, зовнішньоекономічної діяльності та системи управління ПП «Оліяр». Розділ 3. Пропозиції удосконалення системи управління на ПП «Оліяр» з урахування ЗЕД

5. Перелік графічного матеріалу:

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

6. Консультанти розділів роботи (за потреби)

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

7. Дата видачі завдан ня

«28» лютого 2025 р.

Науковий керівник

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент

_____ Юзькевич І.М.
(підпис) *(прізвище та ініціали)*

Науковий керівник

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

РЕФЕРАТ

Метою роботи є розробка теоретичних та методичних основ формування системи управління переробних підприємств з урахуванням зовнішньоекономічної діяльності.

Для досягнення мети було поставлено ряд завдань: вивчити теоретичні та методичні засади формування системи управління на переробних підприємствах; дослідити фінансово-економічну, зовнішньоекономічну діяльність та системи управління ПП «Оліяр»; сформулювати пропозиції удосконалення системи управління на ПП «Оліяр» з урахування ЗЕД.

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

Пояснювальна записка складається із трьох розділів, вступу, висновків використаної літератури, додатків та містить 15 таблиць, 4 рисунки та 28 джерел використаної літератури.

Ключові слова: система управління, зовнішньоекономічна діяльність, переробні підприємства, ринки збуту олії.

RESUME

. The purpose of the Thesis is to develop theoretical and methodological foundations for the formation of a management system for processing enterprises, taking into account foreign economic activity.

To achieve the goal, a number of tasks were set: to study the theoretical and methodological foundations for the formation of a management system at processing enterprises; to investigate the financial and economic, foreign economic activity and management systems of PE "Oliyar"; to formulate proposals for improving the management system at PE "Oliyar" taking into account foreign economic activity.

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

The explanatory note consists of three sections, an introduction, conclusions of the used literature, appendices and contains 15 tables, 4 figures and 28 sources of the used literature.

Keywords: management system, foreign economic activity, processing enterprises, oil sales markets.

ЗМІСТ

| | |
|---|-----------|
| <u>ВСТУП</u> | 6 |
| <u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ</u> | 8 |
| <u>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПП «ОЛІЯР»</u> | 16 |
| <u>2.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПП «ОЛІЯР» ТА ПОЗИЦІЯ НА РИНКУ</u> | 16 |
| <u>2.2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ОЛІЯР»</u> | 18 |
| <u>2.3. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП «ОЛІЯР» НА ВНУТРІШНЬОМУ ТА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ</u> | 33 |
| <u>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПП «ОЛІЯР» З УРАХУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</u> | 35 |
| <u>ВИСНОВКИ</u> | 50 |
| <u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u> | 54 |
| <u>ДОДАТКИ</u> | 57 |

ВСТУП

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

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

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

Для досягнення мети було поставлено ряд завдань:

- вивчити теоретичні та методичні засади формування системи управління на переробних підприємствах;
- дослідити фінансово-економічну, зовнішньоекономічну діяльність та системи управління ПП «Оліяр»;
- сформулювати пропозиції удосконалення системи управління на ПП «Оліяр» з урахування ЗЕД.

Об'єктом дослідження є ПП «Оліяр».

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

Методи дослідження. Теоретичною основою роботи стали положення менеджменту, економічної теорії, стратегічного управління та аналізу. Робота виконана на основі систематизованих статистичних даних Державної служби статистики України та основних показників діяльності ПП «Оліяр». Теоретичним та методичним підґрунтям роботи є засади економічної теорії, стратегічного аналізу формування асортименту збуту продукції, а також маркетингу та стратегічного управління.

Методологічною основою дослідження є методи емпіричного рівня такі як порівняння (для встановлення загальних ознак збутової діяльності та збутової стратегії промислових підприємств) та розрахунків (для оцінки та аналізу показників, що характеризують підприємство); методи теоретичного рівня такі як синтез (для аналізу ринків фанерної продукції) та дедукція (для рекомендацій удосконалення управління експортною діяльністю для ПП «Оліяр» на основі аналізу ринків та результатів стратегічного аналізу); методи мета-теоретичного рівня (для систематизації визначальних факторів при діяльності на зовнішніх та внутрішньому ринках).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У світі стрімких технологічних змін та зростаючих вимог споживачів, переробні підприємства опиняються під постійним тиском необхідності оптимізації своєї діяльності. Ефективна система управління стає не просто інструментом, а ключовим фактором, що визначає здатність компанії виживати, розвиватися та конкурувати на ринку. Формування такої системи – це багатогранний процес, що вимагає глибокого розуміння специфіки галузі, аналізу внутрішніх можливостей та врахування зовнішніх факторів.

Перш за все, необхідно чітко визначити цілі, які система управління має досягти. Це можуть бути: збільшення обсягів виробництва, зниження собівартості продукції, підвищення якості, оптимізація логістичних процесів, покращення взаємодії з постачальниками та клієнтами, або впровадження принципів сталого розвитку. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та обмеженими в часі (SMART).

Наступним кроком є аналіз внутрішнього середовища підприємства. Важливо оцінити наявні ресурси (матеріальні, фінансові, людські, інформаційні), організаційну структуру, бізнес-процеси, технології та рівень кваліфікації персоналу. Цей аналіз дозволить виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для покращення.

Паралельно з аналізом внутрішнього середовища необхідно провести аналіз зовнішнього середовища. Важливо оцінити стан ринку, дії конкурентів, зміни у законодавстві, технологічні тенденції, екологічні вимоги та інші фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства.

На основі проведеного аналізу розробляється організаційна структура підприємства, розподіляються обов'язки та визначаються рівні відповідальності. Важливо створити гнучку та адаптивну структуру, яка дозволить швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Далі необхідно розробити та впровадити ефективні бізнес-процеси, що охоплюють усі етапи діяльності підприємства, від закупівлі сировини до

реалізації готової продукції. Важливо оптимізувати ці процеси з метою підвищення ефективності, зниження витрат та покращення якості.

Не менш важливим є вибір та впровадження відповідних інформаційних технологій. Сучасні ERP-системи дозволяють автоматизувати багато бізнес-процесів, забезпечити збір та аналіз даних, покращити прийняття рішень та підвищити ефективність управління.

Успішна реалізація стратегії також залежить від людського капіталу. Мотивовані та кваліфіковані працівники – це запорука ефективної роботи підприємства. Важливо інвестувати в навчання та розвиток персоналу, створювати сприятливі умови праці та забезпечувати гідну оплату.

Після впровадження нової системи управління необхідно здійснювати постійний контроль та оцінку результатів. Важливо розробити систему показників ефективності (KPI), які дозволять відстежувати прогрес та своєчасно виявляти проблеми.

Формування ефективної системи управління на переробних підприємствах – це безперервний процес, що вимагає постійного вдосконалення та адаптації до нових викликів. Тільки за умови комплексного підходу та активної участі керівництва підприємство зможе створити систему управління, яка забезпечить його стійкий розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

I. Теоретичні засади формування системи управління на переробних підприємствах:

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

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

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

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

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

II. Методичні засади формування системи управління на переробних підприємствах:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III. Специфіка формування системи управління на переробних підприємствах:

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

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

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

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

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

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

В сучасному світі, де національні економіки дедалі тісніше переплітаються, розуміння основних принципів міжнародної торгівлі є ключем до успішної зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Різноманітні теоретичні

концепції, розроблені вченими протягом століть, пропонують різні кути зору на цей складний процес, надаючи підприємствам та урядам цінний інструментарій для прийняття обґрунтованих рішень.

На рис. 1.1 подані основні теоретичні підходи, які стали в основі формування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

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

Рис. 1.1. Теоретичні засади для формування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю

Джерело: сформовано автором на основі [4; 6; 12; 15; 21]

Початок науковому обґрунтуванню міжнародної торгівлі поклали Адам Сміт та Давид Рікардо, чії теорії стали фундаментом для подальших досліджень. Теорія абсолютних переваг Сміта наголошує на спеціалізації країн у виробництві товарів, які вони виробляють найефективніше, а теорія порівняльних переваг Рікардо вказує на важливість врахування відносних витрат виробництва. Ці теорії демонструють вигоди від міжнародної торгівлі та стимулюють країни до пошуку власних конкурентних переваг.

Однак, класичні теорії не пояснюють, чому одні країни мають переваги у виробництві певних товарів, а інші – інших. На це питання намагається відповісти теорія Хекшера-Оліна, яка стверджує, що країни експортують товари, виробництво яких потребує інтенсивного використання факторів виробництва, якими вони відносно багаті. Наприклад, країни з великими запасами природних ресурсів будуть експортувати сировину, а країни з висококваліфікованою робочою силою – продукцію з високою доданою вартістю.

Теорія конкурентних переваг націй Майкла Портера виходить за рамки економічних факторів та враховує роль інших детермінант, таких як факторні умови, умови попиту, споріднені та підтримуючі галузі, стратегія фірм, структура та конкуренція. Ця теорія дозволяє зрозуміти, чому окремі країни досягають лідерства в певних галузях, а інші – ні.

Динамічний характер міжнародної торгівлі підкреслюється теорією життєвого циклу продукту Раймонда Вернона. Згідно з цією теорією, виробництво та торгівля продуктом змінюються залежно від стадії його життєвого циклу, від розробки та випуску до масового виробництва та стандартизації. Розуміння цієї динаміки дозволяє підприємствам адаптувати свої стратегії до мінливого ринкового середовища.

Теорія трансакційних витрат наголошує на важливості мінімізації витрат, пов'язаних з веденням ЗЕД, таких як витрати на пошук інформації, ведення переговорів, укладання контрактів та контроль за їх виконанням. Зменшення цих витрат дозволяє підвищити ефективність ЗЕД та отримати конкурентні переваги.

Важливу роль у регулюванні ЗЕД відіграють формальні та неформальні інститути, як це підкреслює інституціональна теорія. Правила, норми та цінності, що діють в різних країнах, впливають на прийняття рішень підприємствами та вимагають адаптації до місцевих умов.

Нарешті, теорія стратегічного управління акцентує на необхідності застосування принципів стратегічного управління до ЗЕД, включаючи аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення цілей, вибір стратегій та

їх реалізацію. Тільки комплексний та системний підхід до управління ЗЕД дозволить підприємству досягти успіху на світових ринках.

У сучасному світі, де глобальна торгівля стає дедалі складнішою та динамічнішою, розуміння та застосування теоретичних концепцій міжнародної торгівлі є ключем до успішної діяльності будь-якого підприємства, що прагне до глобального лідерства.

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

Рис. 1.2. Теоретичні засади для формування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю

Джерело: сформовано автором на основі [6; 8; 11; 15; 21; 22]

Розуміючи, що зовнішньоекономічна діяльність стає ключем до успіху та розвитку для багатьох підприємств. Проте, вихід на міжнародну арену – це не лише нові можливості, а й численні виклики, що вимагають ретельного планування та стратегічного підходу.

Першим кроком до ефективної ЗЕД є комплексний аналіз зовнішнього середовища. PESTLE-аналіз дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів, які формують ринкові умови та визначають потенційні ризики.

Не менш важливим є аналіз п'яти сил Портера, який допомагає зрозуміти конкурентну структуру галузі. Оцінка загрози нових гравців, сили

постачальників та покупців, загрози товарів-замінників, а також рівня конкуренції між існуючими гравцями дозволяє виявити ключові чинники успіху та розробити стратегію конкурентної боротьби.

Проте, зовнішній аналіз сам по собі недостатній. Необхідно також ретельно проаналізувати внутрішнє середовище підприємства. SWOT-аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також оцінити можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Аналіз ланцюга цінностей дозволяє визначити види діяльності, які створюють найбільшу цінність для споживачів та забезпечують конкурентні переваги.

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

Вибір стратегії ЗЕД залежить від багатьох факторів, таких як специфіка підприємства, характеристики ринків та поставлені цілі. Існує широкий спектр стратегій виходу на зовнішні ринки, починаючи від експорту та закінчуючи прямими іноземними інвестиціями. Важливим є також вибір конкурентної стратегії, яка може бути орієнтована на лідерство за витратами, диференціацію або фокусування. Крім того, необхідні ефективні функціональні стратегії, такі як маркетингова, виробнича, фінансова та стратегія управління персоналом, які повинні бути узгоджені з загальною стратегією ЗЕД.

Лише ретельний аналіз, чітке визначення цілей та розробка ефективної стратегії дозволять компанії успішно інтегруватися у світову економіку, розширити ринки збуту, підвищити прибутковість та забезпечити сталий розвиток.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПП «ОЛІЯР»

2.1. Характеристика ПП «Оліяр» та позиція на ринку

ПП «ОЛІЯР» є виробником рафінованої та нерафінованої соняшникової олії, а також фасованої олії, ріпакової олії та інших продуктів переробки олійних культур. Виробничі потужності: Розташовані у Львівській області (с. Ставчани та м. Пустомити). Потужності з переробки насіння соняшнику складають 1 200 т/добу.

Як видно з даних, поданих у звітах компанії та Якість продукції: Вся продукція відповідає вимогам ДСТУ 4492:2005 "Олія соняшникова. Технічні умови".

Бренди: Компанія випускає продукцію під торговими марками "ОЛІЯР", "Майола", "Сонячна" та "ОЛІЯ РОДИННА".

Фінансові результати:

Прибуток: Чистий фінансовий результат (прибуток) за 2024 рік склав 609 184 тис. грн, що на 109,70% більше, ніж у 2023 році.

Доходи: Доходи від продажу готової продукції склали 9 155 368 тис. грн, що перевищує показник попереднього року.

Рентабельність: Рентабельність за валовим прибутком становить 15,63%, за операційним прибутком – 8,64%, за чистим прибутком – 6,52%.

Надходження: В 2024 році на рахунки надійшло 9 699 966 тис. грн. грошових коштів, отриманих від реалізації товарів та послуг.

Основні джерела забезпечення ліквідності: грошові кошти та їх еквіваленти, дебіторська заборгованість, передоплати з податку на прибуток та запаси.

Заборгованість: Значна частина кредиторської заборгованості становить заборгованість по кредитах та позиках.

Коефіцієнт покриття: Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) станом на кінець 2024 року становить 1,71, що вважається оптимальним.

Екологічні аспекти: Компанія приділяє велику увагу екологічності виробництва. Впроваджуються сучасні екологічно безпечні технології. Здійснюється контроль за викидами в атмосферу та скидами у воду. Використовується біопаливо.

Кадрова політика та соціальні аспекти: Загальна кількість працівників на кінець 2024 року – 682 особи. Компанія забезпечує безпечні умови праці, запобігає виробничому травматизму та професійним захворюванням.

Ризики: Існують ризики, пов'язані з воєнним станом в Україні, а саме: просування військ агресора вглиб території України; ракетні обстріли; втрата персоналу через мобілізацію; ризик використання ресурсів для забезпечення воєнних потреб.

Дослідження та інновації: Компанія реалізує проєкт з будівництва та подальшого розвитку зернового елеватора, модернізації цеху екстракції.

Перспективи розвитку: Стратегічні перспективи розвитку залежать від комплексної оцінки основних аспектів діяльності та управлінських рішень.

Компанія "ОЛІЯР" у 2024 році демонструє позитивні фінансові результати, приділяє увагу екологічним та соціальним аспектам діяльності. Впроваджуються нові технології та модернізується виробництво. Присутні ризики, пов'язані з воєнним станом в Україні.

Компанія "Оліяр" спеціалізується на виробництві та продажу продуктів харчування, зокрема, їстівних масел, соусів та інших товарів.

Бізнес орієнтований на якість та безпеку продукції.

Вказані цінності компанії пов'язані з використанням натуральних інгредієнтів, сучасними технологіями та увагою до потреб споживачів.

Надається інформація про історію створення, місію та цілі підприємства.

Плюси: Чітко сформульована місія і цінності компанії, що створює позитивний імідж. Є посилання на сертифікати та стандарти якості. Використання фотографій, що підкреслюють процес виробництва.

Можливі рекомендації: Додати більше інформації про саме виробництво: технології, сировину, екологічність. Включити відгуки клієнтів або кейси співпраці для підвищення довіри. Покращити структурованість інформації, зробити її більш короткою та легкою для сприйняття користувачами.

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

Аналізуючи динаміку активів ПП "Оліяр" на основі наданої таблиці, можна виділити декілька ключових тенденцій. Загальний ріст активів: Баланс підприємства показує загальне зростання активів з 4,768,578 у 2020 році до 9,381,380 у 2024 році. Це свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства.

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

Оборотні активи: Зростання оборотних активів також є значним, з 2,717,369 у 2020 році до 6,373,039 у 2024 році. Особливо виділяється збільшення грошових коштів та їх еквівалентів у 2024 році (приріст 20379,0%), що може свідчити про покращення ліквідності підприємства.

У 2023 році спостерігається зниження темпів приросту як за розділом І, так і за балансом в цілому (-10,1% та -13,8% відповідно). У 2024 році відбувається значне прискорення темпів приросту за всіма категоріями, особливо за рахунок нематеріальних активів та грошових коштів. Підприємство активно інвестує у нематеріальні активи та капітальне будівництво, що може свідчити про стратегію модернізації та розширення виробництва. Збільшення грошових коштів може бути наслідком ефективної фінансової політики або залучення додаткових коштів. Зниження темпів приросту у 2023 році можливо пов'язане з економічними факторами або змінами у стратегії підприємства.

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

Коливання активів ПП "Оліяр" протягом 2020-2024 років може бути пов'язане з багатьма факторами, як внутрішніми, так і зовнішніми. Ось декілька можливих причин:

1. Внутрішні фактори (пов'язані з діяльністю підприємства):

Зміни в інвестиційній політиці: Активні інвестиції в певні періоди можуть збільшувати вартість активів, особливо необоротних (наприклад, купівля обладнання, будівель, ліцензій). Відсутність інвестицій або продаж частини активів може призвести до зменшення їх вартості.

Зміни в обсягах виробництва та продажів: Збільшення виробництва та продажів потребує більших запасів, дебіторської заборгованості, що збільшує оборотні активи. Зменшення обсягів виробництва та продажів, навпаки, призводить до зменшення цих показників.

Фінансова політика: Залучення кредитів або випуск облігацій може збільшити грошові кошти та, відповідно, загальну вартість активів. Погашення кредитів або виплата дивідендів може зменшити грошові кошти.

Зміни в обліковій політиці: Переоцінка активів (наприклад, основних засобів) може призвести до збільшення їх вартості. Зміна методів амортизації може вплинути на балансову вартість активів.

Ефективність управління дебіторською та кредиторською заборгованістю: Ефективне стягнення дебіторської заборгованості може збільшити грошові кошти. Збільшення кредиторської заборгованості може тимчасово збільшити активи, але також збільшує фінансові ризики.

2. Зовнішні фактори (пов'язані з економічним середовищем):

Економічна ситуація в країні та галузі: Економічне зростання сприяє збільшенню попиту на продукцію, що призводить до збільшення активів. Економічна криза може призвести до зменшення попиту, проблем з оплатою та, відповідно, до зменшення активів.

Інфляція: Інфляція може збільшити номінальну вартість активів, але не завжди відображає реальне збільшення їх цінності.

Зміни в законодавстві: Зміни в податковому законодавстві або правилах обліку можуть вплинути на вартість активів.

Валютні коливання: Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, зміни валютних курсів можуть вплинути на вартість активів, особливо якщо вони виражені в іноземній валюті.

Конкуренція: Збільшення конкуренції може призвести до зменшення обсягів продажів та, відповідно, до зменшення активів.

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

Таблиця 2.1 відображає структуру активів компанії, включаючи необоротні та оборотні активи, за п'ятирічний період, із зазначенням темпів приросту. Загальна сума активів зросла з 4 768 578 тис. грн у 2020 році до 9 381 380 тис. грн у 2024 році, що становить зростання на 96,7%. Проте цей ріст був нерівномірним: у 2023 році спостерігалось зниження на 13,8%, після чого відбувся значний стрибок на 31,2% у 2024 році.

Необоротні активи зросли з 2 051 209 тис. грн у 2020 році до 3 008 341 тис. грн у 2024 році (на 46,7%), але з помітними коливаннями. **Нематеріальні активи** продемонстрували вражаючий стрибок на 1096,1% у 2024 році, зумовлений зростанням первісної вартості на 353,9% (з 8 596 тис. грн до 39 020 тис. грн). Це може свідчити про значні інвестиції в інновації, програмне забезпечення або права інтелектуальної власності, що вказує на стратегічний акцент на технологічний розвиток. **Незавершені капітальні інвестиції** характеризуються екстремальною волатильністю: зростання на 57,9% у 2021 році, спад на 79,5% у 2023 році та різкий ріст на 706,8% у 2024 році.

Таблиця 2.1

Динаміка активів ПП «Оліяр» 2020-2024 рр.

| Актив | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Темп приросту, % | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|--------------|---------------|--------------|
| | | | | | | 2021/2020 | 2022/2021 | 2023/2022 | 2024/2023 |
| I. Необоротні активи | | | | | | | | | |
| Нематеріальні активи: | 3122 | 2610 | 3292 | 2668 | 31912 | -16,4% | 26,1% | -19,0% | 1096,1% |
| Незавершені капітальні інвестиції | 185337,0 | 292674,0 | 254181 | 52161 | 420819 | 57,9% | -13,2% | -79,5% | 706,8% |
| Основні засоби: | 1768757 | 1676903 | 1808123 | 1937498 | 1816681 | -5,2% | 7,8% | 7,2% | -6,2% |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 93993 | 282858 | 453858 | 273792 | 738929 | 200,9% | 60,5% | -39,7% | 169,9% |
| Усього за розділом I | 2051209 | 2255045 | 2519454 | 2266119 | 3008341 | 9,9% | 11,7% | -10,1% | 32,8% |
| II. Оборотні активи | | | | | | | | | |
| Запаси | 1768796 | 3161880 | 3991374 | 3255692 | 4071695 | 78,8% | 26,2% | -18,4% | 25,1% |
| Виробничі запаси | 1566435 | 2624122 | 3663853 | 2841738 | 3314784 | 67,5% | 39,6% | -22,4% | 16,6% |
| Готова продукція | 202361 | 537758 | 327521 | 348381 | 756911 | 165,7% | -39,1% | 6,4% | 117,3% |
| Товари | | | | 65573 | | | | | |
| Поточні біологічні активи | | | 230 | 285 | 340 | | | 23,9% | 19,3% |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги: | 197801 | 267613 | 308448 | 520100 | 406937 | 35,3% | 15,3% | 68,6% | -21,8% |
| Дебіторська заборгованість за рахунками: | | | | | | | | | |
| - за виданими авансами | 46958 | 71512 | 87106 | 35323 | 15187 | 52,3% | 21,8% | -59,4% | -57,0% |
| - за бюджетом | 342943 | 488743 | 700597 | 386470 | 878166 | 42,5% | 43,3% | -44,8% | 127,2% |
| - з нарахованих доходів | 148 | 64 | 619 | 141 | 692 | -56,8% | 867,2% | -77,2% | 390,8% |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 179596 | 199167 | 334472 | 686950 | 629078 | 10,9% | 67,9% | 105,4% | -8,4% |
| Грошові кошти та їх еквіваленти: | 181127 | 74685 | 351178 | 1813 | 371284 | -58,8% | 370,2% | -99,5% | 20379,0% |
| Рахунки в банку | 181127 | 74685 | 351145 | 1796 | 371281 | -58,8% | 370,2% | -99,5% | 20572,7% |
| Інші оборотні активи | | | | | | | | | |
| Усього за розділом II | 2717369 | 4263664 | 5773794 | 4886489 | 6373039 | 56,9% | 35,4% | -15,4% | 30,4% |
| Баланс | 4768578 | 6518709 | 8293248 | 7152608 | 9381380 | 36,7% | 27,2% | -13,8% | 31,2% |

Джерело: сформовано і розраховано автором на основі звітності ПП «Оліяр»

Такі коливання можуть бути пов'язані з великими проєктами, затримками у їх завершенні або стратегічним перерозподілом капіталу. **Основні засоби** після стабільного зростання (7,2–7,8% у 2022–2023 роках) знизилися на 6,2% у 2024 році, що може вказувати на продаж активів або зменшення інвестицій у фізичну інфраструктуру. **Довгострокова дебіторська заборгованість** зросла на 169,9% у 2024 році, досягнувши 738 929 тис. грн, що може свідчити про розширені кредитні угоди або затримки в отриманні платежів.

Оборотні активи зросли з 2 717 369 тис. грн у 2020 році до 6 373 039 тис. грн у 2024 році, що становить зростання на 134,5%. **Запаси** є ключовим компонентом, із піковим зростанням на 78,8% у 2021 році та спадом на 18,4% у 2023 році, після чого відбувся ріст на 25,1% у 2024 році. Зокрема, **виробничі запаси** зросли на 16,6% у 2024 році, а **готова продукція** – на 117,3%, що може вказувати на зростання виробництва або накопичення запасів через зниження попиту. **Грошові кошти та їх еквіваленти** показали екстремальну волатильність: падіння на 99,5% у 2023 році до 1 813 тис. грн і зростання на 20 379% у 2024 році до 371 284 тис. грн. Це свідчить про значний приплив ліквідності, можливо, через фінансування або операційні надходження. **Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги** зросла на 68,6% у 2023 році, але знизилася на 21,8% у 2024 році, що може вказувати на покращення збору платежів або скорочення продажів у кредит.

Зростання активів відображає масштабування бізнесу, але спад у 2023 році може бути пов'язаний із зовнішніми економічними факторами (наприклад, інфляція, війна чи ринкові обмеження). Різке зростання нематеріальних активів і грошових коштів у 2024 році вказує на стратегічний акцент на інновації та ліквідність. Волатильність у незавершених інвестиціях і грошових коштах вимагає подальшого аналізу щодо управління капітальними проєктами та грошовими потоками.

Таблиця 2.2 показує частку кожної категорії активів у загальному балансі. Частка необоротних активів знизилася з 43,0% у 2020 році до 32,1% у 2024

році, тоді як оборотні активи зросли з 57,0% до 67,9%, що свідчить про зміщення акценту на операційну гнучкість.

Таблиця 2.2

Структура активів ПП «Оліяр»

| Актив | Структура, % | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| I. Необоротні активи | | | | | |
| Нематеріальні активи: | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,3% |
| Незавершені капітальні інвестиції | 3,9% | 4,5% | 3,1% | 0,7% | 4,5% |
| Основні засоби: | 37,1% | 25,7% | 21,8% | 27,1% | 19,4% |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 2,0% | 4,3% | 5,5% | 3,8% | 7,9% |
| Усього за розділом I | 43,0% | 34,6% | 30,4% | 31,7% | 32,1% |
| II. Оборотні активи | | | | | |
| Запаси | 37,1% | 48,5% | 48,1% | 45,5% | 43,4% |
| Виробничі запаси | 32,8% | 40,3% | 44,2% | 39,7% | 35,3% |
| Готова продукція | 4,2% | 8,2% | 3,9% | 4,9% | 8,1% |
| Товари | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,9% | 0,0% |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги: | 4,1% | 4,1% | 3,7% | 7,3% | 4,3% |
| Дебіторська заборгованість за рахунками: | | | | | |
| - за виданими авансами | 1,0% | 1,1% | 1,1% | 0,5% | 0,2% |
| - за бюджетом | 7,2% | 7,5% | 8,4% | 5,4% | 9,4% |
| - з нарахованих доходів | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 3,8% | 3,1% | 4,0% | 9,6% | 6,7% |
| Грошові кошти та їх еквіваленти: | 3,8% | 1,1% | 4,2% | 0,0% | 4,0% |
| Рахунки в банку | 3,8% | 1,1% | 4,2% | 0,0% | 4,0% |
| Інші оборотні активи | | | | | |
| Усього за розділом II | 57,0% | 65,4% | 69,6% | 68,3% | 67,9% |
| Баланс | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Джерело: сформовано і розраховано автором на основі звітності ПП «Оліяр»

Нематеріальні активи залишалися незначною часткою (0,0–0,1%) до 2024 року, коли їхня частка зросла до 0,3%, що відображає пізні інвестиції в інновації. **Основні засоби** скоротилися з 37,1% до 19,4%, що може вказувати на зменшення залежності від фізичних активів або перехід до оренди чи аутсорсингу. **Незавершені капітальні інвестиції** коливалися (4,5% у 2021 році, 0,7% у 2023 році, 4,5% у 2024 році), відображаючи нестабільність у довгострокових проєктах. **Довгострокова дебіторська заборгованість** зросла до 7,9% у 2024 році, що може свідчити про розширення кредитних угод.

Таблиця 2.3

Динаміка пасивів ПП «Оліяр» за 2020-2024 рр.

| Пасив | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Темп приросту, % | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|---------------|---------------|---------------|
| | | | | | | 2021/ 2010 | 2022/ 2021 | 2023/ 2022 | 2024/ 2023 |
| I. Власний капітал | | | | | | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1491289 | 1491289 | 1491289 | 1491289 | 1491289 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Додатковий вкладений капітал | | | 886738 | 1023015 | 1169384 | | | 15,4% | 14,3% |
| Нерозподілений прибуток | 484279 | 740129 | 1227769 | 1782997 | 2389070 | 52,8% | 65,9% | 45,2% | 34,0% |
| Усього за розділом I | 1975568 | 2231418 | 3605796 | 4297301 | 5049743 | 13,0% | 61,6% | 19,2% | 17,5% |
| II. Довгострокові зобов'язання та забезпечення | | | | | | | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 23061 | 19759 | 10500 | 8217 | 5631 | -14,3% | -46,9% | -21,7% | -31,5% |
| Довгострокові кредити банків | 335993 | 463520 | 114967 | 75891 | 39491 | 38,0% | -75,2% | -34,0% | -48,0% |
| Інші довгострокові фінансові зобов'язання | | 0 | 1324177 | 1848592 | 566858 | | | 39,6% | -69,3% |
| Усього за розділом II | 359054 | 483279 | 1449644 | 1932700 | 611980 | 34,6% | 200,0% | 33,3% | -68,3% |
| III. Поточні зобов'язання | | | | | | | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1247082 | 1848689 | 1314574 | 148000 | 1331908 | 48,2% | -28,9% | -88,7% | 799,9% |
| Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями | 355647 | 164096 | 489385 | 48680 | 1958158 | -53,9% | 198,2% | -90,1% | 3922,5% |
| товари, роботи, послуги | 69824 | 100165 | 176884 | 136413 | 140318 | 43,5% | 76,6% | -22,9% | 2,9% |
| розрахунками з бюджетом | 11896 | 16703 | 1054 | 1029 | 1936 | 40,4% | -93,7% | -2,4% | 88,1% |
| розрахунками зі страхування | 621 | 887 | 725 | 843 | 1155 | 42,8% | -18,3% | 16,3% | 37,0% |
| розрахунками з оплати праці | 3839 | 4525 | 4652 | 5043 | 6182 | 17,9% | 2,8% | 8,4% | 22,6% |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 41534 | 93091 | 57710 | 71645 | 135501 | 124,1% | -38,0% | 24,1% | 89,1% |
| Поточні забезпечення | 8041 | 7682 | 7182 | 7998 | 9608 | -4,5% | -6,5% | 11,4% | 20,1% |
| Інші поточні зобов'язання | 695472 | 1568174 | 1185872 | 503241 | 104931 | 125,5% | -24,4% | -57,6% | -79,1% |
| Усього за розділом III | 2433956 | 3804012 | 3238038 | 922892 | 3719997 | 56,3% | -14,9% | -71,5% | 303,1% |
| Баланс | 4768578 | 6518709 | 8293478 | 7152893 | 9381720 | 36,7% | 27,2% | -13,8% | 31,2% |

Джерело: сформовано і розраховано автором на основі звітності ПП «Оліяр»

Запаси домінували, досягнувши піку в 48,5% у 2021 році та стабілізувавшись на рівні 43,4% у 2024 році. **Виробничі запаси** становили 35,3% у 2024 році, а **готова продукція** зросла до 8,1%, що може вказувати на підготовку до зростання продажів. **Грошові кошти** різко впали до 0,0% у 2023 році, але відновилися до 4,0% у 2024 році, що свідчить про покращення ліквідності. **Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги** зросла до 7,3% у 2023 році, але знизилася до 4,3% у 2024 році, що може вказувати на оптимізацію кредитної політики.

Зміщення до оборотних активів свідчить про стратегію забезпечення гнучкості в умовах ринкової нестабільності. Зростання частки нематеріальних активів і ліквідності у 2024 році вказує на стратегічну переорієнтацію, але зменшення частки основних засобів може знизити довгострокову стабільність, якщо не буде компенсовано іншими інвестиціями.

Таблиця 2.3 деталізує структуру фінансування компанії. Загальна сума пасивів і власного капіталу зросла з 4 768 578 тис. грн до 9 381 720 тис. грн, що відповідає зростанню активів.

Власний капітал зріс із 1 975 568 тис. грн до 5 049 743 тис. грн (на 155,6%), завдяки зростанню **нерозподіленого прибутку** на 393,4% (з 484 279 тис. грн до 2 389 070 тис. грн). Це відображає сильну політику реінвестування прибутку, що зміцнює фінансову незалежність. **Зареєстрований капітал** залишався незмінним (1 491 289 тис. грн), а **додатковий вкладений капітал** зріс на 14,3% у 2024 році.

Довгострокові зобов'язання досягли піку в 1 932 700 тис. грн у 2023 році, але знизилися на 68,3% до 611 980 тис. грн у 2024 році. Зокрема, **інші довгострокові фінансові зобов'язання** впали на 69,3%, що може свідчити про погашення боргу або реструктуризацію для зниження фінансових ризиків.

Поточні зобов'язання значно коливалися: спад на 71,5% у 2023 році до 922 892 тис. грн і зростання на 303,1% у 2024 році до 3 719 997 тис. грн. **Короткострокові кредити банків** зросли на 799,9% у 2024 році, а

зобов'язання за довгостроковими зобов'язаннями – на 3 922,5%, що вказує на значну залежність від короткострокового фінансування.

Таблиця 2.4

Структура пасивів ПП «Оліяр» за 2020-2022 рр.

| Пасив | Структура, % | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| I. Власний капітал | | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 31,3% | 22,9% | 18,0% | 20,8% | 15,9% |
| Додатковий вкладений капітал | 0,0% | 0,0% | 10,7% | 14,3% | 12,5% |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 10,2% | 11,4% | 14,8% | 24,9% | 25,5% |
| Усього за розділом I | 41,4% | 34,2% | 43,5% | 60,1% | 53,8% |
| II. Довгострокові зобов'язання та забезпечення | | | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 0,5% | 0,3% | 0,1% | 0,1% | 0,1% |
| Довгострокові кредити банків | 7,0% | 7,1% | 1,4% | 1,1% | 0,4% |
| Інші довгострокові фінансові зобов'язання | 0,0% | 0,0% | 16,0% | 25,8% | 6,0% |
| Усього за розділом II | 7,5% | 7,4% | 17,5% | 27,0% | 6,5% |
| III. Поточні зобов'язання | | | | | |
| Короткострокові кредити банків | 26,2% | 28,4% | 15,9% | 2,1% | 14,2% |
| Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями | 7,5% | 2,5% | 5,9% | 0,7% | 20,9% |
| товари, роботи, послуги | 1,5% | 1,5% | 2,1% | 1,9% | 1,5% |
| розрахунками з бюджетом | 0,2% | 0,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| розрахунками зі страхування | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| розрахунками з оплати праці | 0,1% | 0,1% | 0,1% | 0,1% | 0,1% |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 0,9% | 1,4% | 0,7% | 1,0% | 1,4% |
| Поточні забезпечення | 0,2% | 0,1% | 0,1% | 0,1% | 0,1% |
| Доходи майбутніх періодів | | | | | |
| Інші поточні зобов'язання | 14,6% | 24,1% | 14,3% | 7,0% | 1,1% |
| Усього за розділом III | 51,0% | 58,4% | 39,0% | 12,9% | 39,7% |
| Баланс | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Джерело: сформовано і розраховано автором на основі звітності ПП «Оліяр»

Зростання власного капіталу зміцнює фінансову стабільність, тоді як перехід до короткострокових зобов'язань у 2024 році може сигналізувати про тиск на ліквідність, якщо не супроводжується адекватним зростанням оборотних активів.

Таблиця 2.4 показує частку кожної категорії пасивів і капіталу. Частка власного капіталу зросла з 41,4% у 2020 році до 53,8% у 2024 році, що свідчить про зменшення залежності від боргу.

Таблиця 2.5

Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів ПП «Оліяр» за 2020-2024 рр.

| Стаття | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2022/ 2021 | 2023/ 2022 | 2023/ 2022 | 2024/ 2020 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 4792654 | 6603601 | 9686638 | 8118452 | 9341513 | 37,8% | 46,7% | -16,2% | 94,9% |
| Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 4048252 | 5219698 | 6908836 | 6538426 | 7881458 | 28,9% | 32,4% | -5,4% | 94,7% |
| Валовий прибуток: | 744402 | 1383903 | 2777802 | 1580026 | 1460055 | 85,9% | 100,7% | -43,1% | 96,1% |
| Інші операційні доходи | 72885 | 3147 | 380159 | 63272 | 162106 | -95,7% | 11980,0% | -83,4% | 122,4% |
| Адміністративні витрати | 67659 | 67232 | 107421 | 87562 | 89361 | -0,6% | 59,8% | -18,5% | 32,1% |
| Витрати на збут | 241226 | 258381 | 787558 | 692340 | 707659 | 7,1% | 204,8% | -12,1% | 193,4% |
| Інші операційні витрати | 28416 | 23062 | 40889 | 20585 | 17918 | -18,8% | 77,3% | -49,7% | -36,9% |
| Фінансові результати від операційної діяльності: | | | | | | | | | |
| - прибуток | 479986 | 1038375 | 2222093 | 842811 | 807223 | 116,3% | 114,0% | -62,1% | 68,2% |
| Доход від участі в капіталі | | | | | | | | | |
| Інші фінансові доходи | 30450 | 21049 | 26508 | 478255 | 491631 | | | | |
| Інші доходи | 140469 | 36249 | | | | -74,2% | -100,0% | | |
| Фінансові витрати | 84821 | 783687 | 1152139 | 611113 | 552553 | 823,9% | 47,0% | -47,0% | 551,4% |
| Втрати від участі в капіталі | | | | | | | | | |
| Інші витрати | 372731 | | 501645 | 32846 | 1438 | | | -93,5% | -99,6% |
| Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: | | | | | | | | | |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 34803 | 56157 | 107067 | 121879 | 134075 | 61,4% | 90,7% | 13,8% | 138,8% |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 158550 | 255829 | 487750 | 555228 | 610788 | 61,4% | 90,7% | 13,8% | 138,7% |

Джерело: сформовано і розраховано автором на основі звітності ПП «Оліяр»

Таблиця 2.5

Динаміка основних показників ефективності діяльності ПП «Оліяр» за 2020-2024 рр.

| Назва показника | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2021/ 2020 | 2022/ 2021 | 2023/ 2022 | 2024/ 2023 | 2024/ 2020 |
|---|----------|----------|----------|---------|---------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 4792654 | 6603601 | 9686638 | 8118452 | 9341513 | 37,8% | 46,7% | -16,2% | 15,1% | 94,9% |
| Товарна продукція, тис. грн. | 4888507 | 6938998 | 9476401 | 8139312 | 9750043 | 41,9% | 36,6% | -14,1% | 19,8% | 99,4% |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 4048252 | 5219698 | 6908836 | 6538426 | 7881458 | 28,9% | 32,4% | -5,4% | 20,5% | 94,7% |
| Повні витрати на виготовлення і реалізацію продукції, тис. грн. | 4357137 | 5545311 | 7803815 | 7318328 | 8678478 | 27,3% | 40,7% | -6,2% | 18,6% | 99,2% |
| в т.ч. матеріальні затрати, тис. грн. | 3851161 | 4921122 | 6603229 | 6336728 | 7324067 | 27,8% | 34,2% | -4,0% | 15,6% | 90,2% |
| Витрати на гривню реалізованої продукції, грн./грн. | 0,91 | 0,84 | 0,806 | 0,901 | 0,929 | -7,6% | -4,1% | 11,9% | 3,1% | 2,2% |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 744402 | 1383903 | 2777802 | 1580026 | 1460055 | 85,9% | 100,7% | -43,1% | -7,6% | 96,1% |
| Прибуток від реалізації, тис. грн. | 435517 | 1058290 | 1882823 | 800124 | 663035 | 143,0% | 77,9% | -57,5% | -17,1% | 52,2% |
| Прибуток/збиток до оподаткування, тис. грн. | 193353 | 311986 | 594817 | 677107 | 744863 | 61,4% | 90,7% | 13,8% | 10,0% | 285,2% |
| Чистий фінансовий результат, тис. грн. | 158550 | 255829 | 487750 | 555228 | 610788 | 61,4% | 90,7% | 13,8% | 10,0% | 285,2% |
| Чисельність працівників, ос. | 506 | 512 | 503 | 561 | 682 | 1,2% | -1,8% | 11,5% | 21,6% | 34,8% |
| Фонд оплати праці, тис. грн. | 84075 | 86228 | 84110 | 100672 | 129788 | 2,6% | -2,5% | 19,7% | 28,9% | 54,4% |
| Середньомісячна заробітна плата, грн./ос. | 13846 | 14035 | 13935 | 14954 | 15859 | 1,4% | -0,7% | 7,3% | 6,0% | 14,5% |
| Вартість основних засобів, тис. грн. | 1768757 | 1676903 | 1808123 | 1937498 | 1816681 | -5,2% | 7,8% | 7,2% | -6,2% | 2,7% |
| Оборотні активи, тис. грн. | 2717369 | 4263664 | 5773794 | 4886489 | 6373039 | 56,9% | 35,4% | -15,4% | 30,4% | 134,5% |
| Продуктивність праці, тис. грн./ос. | 9661 | 13553 | 18840 | 14509 | 14296 | 40,3% | 39,0% | -23,0% | -1,5% | 48,0% |
| Фондовіддача, грн./грн. | 2,76 | 4,14 | 5,24 | 4,20 | 5,37 | 49,7% | 26,7% | -19,8% | 27,8% | 94,2% |
| Фондомісткість, грн./грн. | 0,362 | 0,242 | 0,191 | 0,238 | 0,186 | -33,2% | -21,0% | 24,8% | -21,7% | -48,5% |
| Фондоозброєність, тис. грн./ос. | 3 495,57 | 3 275,20 | 3 594,68 | 3 454 | 2 663,8 | -6,3% | 9,8% | -3,9% | -22,9% | -23,8% |
| Матеріаловіддача, грн./грн. | 1,24 | 1,34 | 1,47 | 1,28 | 1,28 | 7,8% | 9,3% | -12,7% | -0,4% | 2,5% |
| Матеріаломісткість, грн./грн. | 0,80 | 0,75 | 0,68 | 0,78 | 0,78 | -7,3% | -8,5% | 14,5% | 0,4% | -2,4% |
| Оборотність оборотних активів, об./рік | 1,76 | 1,55 | 1,68 | 1,66 | 1,47 | -12,2% | 8,3% | -1,0% | -11,8% | -16,9% |
| Тривалість обороту, дн. | 204,12 | 232,44 | 214,58 | 216,68 | 245,60 | 13,9% | -7,7% | 1,0% | 13,3% | 20,3% |

Джерело: сформовано і розраховано автором на основі звітності ПП «Оліяр»

Збільшення частки власного капіталу та зменшення довгострокового боргу підвищують стабільність, але зростання поточних зобов'язань у 2024 році може створювати ризики для ліквідності, якщо не буде належного управління.

Таблиця 2.5 відображає доходи, витрати та прибуток. Чистий дохід від реалізації зріс на 94,9% з 4 792 654 тис. грн до 9 341 513 тис. грн, хоча у 2023 році спостерігався спад на 16,2%. Валовий прибуток досяг піку в 2022 році (2 777 802 тис. грн), але знизився до 1 460 055 тис. грн у 2024 році через зростання собівартості. Операційний прибуток упав із 2 222 093 тис. грн у 2022 році до 807 223 тис. грн у 2024 році, що відображає зростання витрат. Чистий прибуток зріс на 285,2% до 610 788 тис. грн, завдяки позопераційним доходам.

Зростання доходу є сильною стороною, але зниження маржі та операційного прибутку вказує на тиск витрат або неефективність, компенсовану позопераційними доходами.

Основні показники ефективності діяльності досліджуваної компанії подані у табл. 2.6. Таблиця 2.6 містить ключові показники ефективності. Продуктивність праці досягла піку в 2022 році (18 840 тис. грн/працівник), але впала до 14 296 тис. грн у 2024 році, незважаючи на зростання чисельності працівників на 34,8%. Оборотність активів знизилася до 0,996 у 2024 році, тоді як рентабельність активів зросла до 6,5%. Оборотність запасів незначно покращилася до 1,94 у 2024 році.

Зростання прибутковості є позитивним, але зниження продуктивності праці та ефективності активів вказує на проблеми з управлінням персоналом і запасами (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники рентабельності ПП «Оліяр» за 2020-2024 рр., %

| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Рентабельність реалізованої продукції | 10,0 | 19,1 | 24,1 | 10,9 | 7,6 |
| Чиста рентабельність діяльності | 3,6 | 4,6 | 6,3 | 7,6 | 7,0 |
| Рентабельність продажу | 3,3 | 3,9 | 5,0 | 6,8 | 6,5 |
| Рентабельність власного капіталу | 8,0 | 11,5 | 13,5 | 12,9 | 12,1 |
| Рентабельність активів | 3,3 | 3,9 | 5,9 | 7,8 | 6,5 |
| Рентабельність виробництва | 4,3 | 5,3 | 7,9 | 8,4 | 7,2 |

Джерело: сформовано і розраховано автором на основі звітності ПП «Оліяр»

Валова маржа впала з 28,7% у 2022 році до 15,6% у 2024 році, тоді як чиста маржа зросла до 6,5%. Рентабельність власного капіталу досягла 12,1%, а рентабельність активів – 6,5%.

Покращення чистої рентабельності компенсує зниження валової маржі, вказуючи на ефективне управління витратами або диверсифікацію доходів.

Таблиця 8

Показники ділової активності ПП «Оліяр» за 2020-2024 рр.

| Назва показника | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів об./рік | 1,76 | 1,55 | 1,68 | 1,66 | 1,47 |
| Тривалість обороту, дн. | 204,12 | 232,44 | 214,58 | 216,68 | 245,60 |
| Коефіцієнт оборотності товарних запасів об./рік | 2,29 | 1,65 | 1,73 | 2,01 | 1,94 |
| Тривалість обороту запасів, дн. | 157,29 | 218,07 | 207,98 | 179,26 | 185,98 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об./рік | 6,24 | 6,43 | 6,77 | 4,98 | 4,84 |
| Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дн. | 57,65 | 55,99 | 53,19 | 72,23 | 74,38 |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об./рік | 55,61 | 54,00 | 52,84 | 56,64 | 62,45 |
| Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дн. | 6,47 | 6,67 | 6,81 | 6,36 | 5,76 |

Джерело: сформовано і розраховано автором на основі звітності ПП «Оліяр»

Оборотність оборотних активів знизилася до 1,47, оборотність запасів – до 1,94 (186 днів), а дебіторської заборгованості – до 4,84 (74 дні). Оборотність кредиторської заборгованості зросла до 62,45 (5,76 днів).

Повільніша оборотність активів і подовження періодів збору платежів сигналізують про ризики ліквідності, посилені швидшими виплатами постачальникам.

Динаміка показників ліквідності ПП «Оліяр» за досліджуваний період подана у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників ліквідності ПП «Оліяр» за 2020-2024 рр.

| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Коефіцієнт загальної ліквідності | 1,116 | 1,121 | 1,783 | 5,295 | 1,713 |
| Коефіцієнт критичної ліквідності | 0,390 | 0,290 | 0,550 | 1,767 | 0,619 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,074 | 0,020 | 0,108 | 0,002 | 0,100 |
| Коефіцієнт маневреності оборотного капіталу | 0,104 | 0,108 | 0,439 | 0,811 | 0,416 |

Джерело: сформовано і розраховано автором на основі звітності ПП «Оліяр»

Коефіцієнт загальної ліквідності зріс до 1,713, але швидка (0,619) та абсолютна ліквідність (0,100) залишаються низькими, відображаючи залежність від запасів.

Покращення ліквідності є позитивним, але залежність від запасів створює ризики, якщо продажі сповільняться.

Таблиця 2.10

| Показник | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) | 0,414 | 0,342 | 0,435 | 0,601 | 0,538 |
| Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу | 0,143 | 0,206 | 0,703 | 0,922 | 0,525 |
| Коефіцієнт співвідношення позикових і залучених коштів до власних коштів (коефіцієнт заборгованості) | 1,414 | 1,921 | 1,300 | 0,665 | 0,858 |
| Коефіцієнт інвестування основних засобів | 1,038 | 1,011 | 0,699 | 0,527 | 0,596 |

Джерело: сформовано і розраховано автором на основі звітності ПП «Оліяр»

Коефіцієнт автономії зріс до 0,538, а співвідношення боргу до капіталу знизилося до 0,858. Покриття основних засобів упало до 0,596.

Зміцнення стабільності є сильною стороною, але зниження покриття основних засобів вказує на перехід до короткострокового фінансування.

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

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

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

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

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

Система управління експортними операціями повинна включати:

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

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

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

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

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

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

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

Ефективна система управління діяльністю ПП «Оліяр» на внутрішньому та зовнішніх ринках вимагає інтегрованого підходу, що поєднує стратегічне планування, операційне управління та управління ризиками. Підприємство повинно постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та покращувати якість продукції, щоб забезпечити конкурентні переваги на внутрішньому та міжнародних ринках. Успіх «Оліяр» залежить від здатності керівництва ефективно використовувати наявні ресурси, будувати міцні партнерські відносини та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПП «ОЛІЯР» З УРАХУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Торгівля сільськогосподарською продукцією відіграє важливу роль у розвитку економіки країни. Особливе значення має експорт олії соняшnikової, зокрема з України, яка є одним із провідних її виробників і постачальників на світовий ринок. Аналізуючи дані про експорт соняшnikової олії з України в період з 2002 по 2023 роки, можна виявити основні тенденції, фактори впливу та перспективи розвитку цієї галузі.

Загалом, динаміка експорту української соняшnikової олії має позитивну спрямованість. Протягом більшої частини досліджуваного періоду спостерігалось зростання обсягів експорту. Це відображає успіхи країни у збільшенні продуктивності та розширенні виробничих потужностей. Важливо зазначити, що починаючи з другої декади 2000-х років, експорт активно зростав, досягши рекордних показників у періоді з 2011 по 2021 рік. Підвищення виробничих обсягів, розширення посівних площ та сприятлива світова кон'юнктура забезпечували стабільний приріст.

Однак, фактором, що зумовив суттєвий спад у 2022-2023 роках, стала військова агресія Росії. Цей конфлікт призвів до руйнування інфраструктури, ускладнення логістичних маршрутів, зменшення посівних площ та зниження врожайності, що безпосередньо відобразилося на зменшенні обсягів експорту. Такі зовнішні фактори значною мірою змінили ситуацію та вимагали швидкої адаптації українських експортерів.

Основними ринками збуту української соняшnikової олії є Індія, Китай, країни ЄС (Нідерланди, Іспанія, Італія) та ширший регіон Африки і Азії. Це свідчить про високий рівень інтеграції України у світову торгівлю, а також про популярність її продукції серед різних споживачів.

Фактори, що впливають на експорт, можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні включають обсяги виробництва, врожайність, стан виробничих потужностей, логістичну інфраструктуру та державну політику підтримки експорту. Зовнішні – світові ціни на олію, конкуренція з іншими

виробниками, торговельні бар'єри та геополітичні чинники. У контексті війни особливо важливо підкреслити, що вона посилила труднощі — зменшення посівних площ, ускладнення логістичних шляхів і зростання витрат на транспортування.

У світлі цієї ситуації українські підприємства, зокрема ПП "Оліяр", повинні реагувати стратегічними кроками. Рекомендується диверсифікувати ринки збуту, шукаючи нові напрямки для продажу продукції, знизити залежність від традиційних ринків та покращувати логістику через альтернативні маршрути та транспортні засоби. Важливо також підвищувати ефективність виробництва, зменшувати витрати і покращувати якість продукції. Співпраця з іншими виробниками та активне використання державних інструментів підтримки — це додаткові заходи щодо посилення позицій на міжнародному ринку.

На завершення, аналіз даних свідчить, що українська соняшникова олія має потенціал для подальшого зростання, навіть у складних умовах. Адаптація до нових викликів та активне використання можливостей державної підтримки можуть забезпечити стабільний розвиток цієї галузі та зміцнення її позицій на світовому ринку. Аналіз проводиться на основі інформації, доступної на сайті, і не враховує можливі внутрішні фактори, що впливають на експорт конкретного підприємства "Оліяр".

Для аналізу динаміки експорту я використав такі дані:

- **Країна:** Україна
- **Продукт:** Олія соняшникова (код HS 151211)
- **Період:** Дані доступні з 2002 по 2023 рік (включно).

Загальна тенденція:

- Експорт олії соняшникової з України демонструє загальну тенденцію до зростання протягом більшості років.
- Україна є одним з найбільших експортерів олії соняшникової у світі, займаючи лідируючі позиції.

Основні етапи розвитку експорту:

1. **Період 2002-2010:** Поступове зростання експорту з коливаннями. Експорт збільшувався, але нерівномірно, з щорічними змінами в обсягах та вартості.
2. **Період 2011-2021:** Активне зростання експорту, досягнення рекордних показників. В цей період експорт значно збільшився, що пов'язано з розширенням виробничих потужностей, збільшенням площ посівів соняшнику та сприятливою кон'юнктурою на світовому ринку.
3. **Період 2022-2023:** Значне падіння експорту внаслідок військової агресії РФ. Війна суттєво вплинула на експорт, призвівши до перебоїв в логістиці, пошкодження інфраструктури та зменшення виробництва.

Основні ринки збуту (за останніми доступними даними):

Основними ринками збуту української соняшникової олії є (з переліку Trade Map): Індія, Китай, Європейський Союз (Нідерланди, Іспанія, Італія та інші), Інші країни Африки та Азії (табл. 3.1).

Фактори, що впливають на експорт:

- **Внутрішні фактори:** обсяги виробництва соняшнику в Україні, врожайність, виробничі потужності олійнопереробних підприємств, логістична інфраструктура (наявність портів, залізниць, автомобільних доріг), державна політика підтримки експорту
- **Зовнішні фактори:** світові ціни на олію соняшкову, конкуренція з боку інших виробників (Росія, Аргентина, тощо), торговельні бар'єри (мита, квоти), Геополітична ситуація

Вплив війни (2022-2023): Війна з Росією суттєво вплинула на експорт олії соняшникової з України, призвівши до: зменшення посівних площ, ускладнення логістики, пошкодження інфраструктури, зростання транспортних витрат

Таблиця 3.1

Основні експортери олії у 2020-2024 рр.

| Експортери | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------|---------|----------|----------|----------|----------|
| World | 8852537 | 11610350 | 14285082 | 12327677 | 11869701 |
| Ukraine | 4702869 | 5655090 | 4658314 | 4363651 | 4404209 |
| Russian Federation | 1819475 | 2431389 | 3128524 | 3211177 | 3536259 |
| Netherlands | 484778 | 570160 | 699888 | 615929 | 582899 |
| Argentina | 229874 | 648769 | 710109 | 652938 | 505863 |
| Bulgaria | 377954 | 674161 | 1409966 | 723619 | 417015 |
| Hungary | 213526 | 312319 | 558029 | 496089 | 405348 |
| Kazakhstan | 75718 | 65104 | 262238 | 278048 | 331439 |
| France | 124196 | 185589 | 343169 | 257917 | 277533 |
| Türkiye | 90055 | 188576 | 713513 | 303936 | 258392 |
| Poland | 55645 | 60719 | 287225 | 252596 | 245153 |
| Romania | 114908 | 169545 | 361429 | 283445 | 152350 |
| Moldova, | 90861 | 104784 | 321910 | 236707 | 109126 |
| Slovenia | 2643 | 10948 | 34686 | 41696 | 91959 |
| Bolivia | 59201 | 94067 | 122225 | 90131 | 81913 |
| Serbia | 72124 | 98058 | 77805 | 66441 | 74281 |
| Spain | 46066 | 59482 | 92322 | 63622 | 71272 |
| Estonia | 22 | 35 | 1158 | 447 | 56270 |
| Czech Republic | 32833 | 38058 | 67373 | 68507 | 50034 |
| Mexico | 24963 | 0 | 9163 | 6022 | 31191 |
| Uzbekistan | 3128 | 258 | 12206 | 9234 | 23620 |
| Belgium | 25191 | 6399 | 13909 | 19324 | 22111 |

Джерело: сформовано за даними Trademap

Рекомендації для ПП "Оліяр" (з урахуванням загальної ситуації):

В умовах високої невизначеності та впливу війни, ПП "Оліяр" необхідно:

- 1. Диверсифікувати ринки збуту:** Зменшити залежність від традиційних ринків та шукати нові можливості в інших регіонах світу.
- 2. Оптимізувати логістику:** Шукати альтернативні транспортні маршрути та способи доставки продукції.
- 3. Підвищувати ефективність виробництва:** Зменшувати витрати та підвищувати якість продукції.
- 4. Налагоджувати партнерські відносини:** Співпрацювати з іншими українськими виробниками та експортерами для спільних зусиль з просування продукції на зовнішні ринки.

5. Активно використовувати інструменти державної підтримки експорту: Брати участь у державних програмах підтримки експорту, отримувати пільгові кредити та гарантії.

Цей аналіз є загальним оглядом динаміки експорту олії соняшникової з України. Для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, ПП "Оліяр" необхідно провести більш детальний аналіз, враховуючи власні особливості діяльності та ринкові умови.

Важливо відмітити, що конкурентоспроможність соняшникової олії на світовому ринку в останні два місяці значно погіршилася внаслідок зниження цінних премій порівняно із соєвими та рапсовими оліями. Це зменшило попит на нього.

За даними GrainTrade з посиланням на дані Oil World, слабкий імпорт посилює тиск на ціни, а ключові споживачі шукають альтернативні джерела постачання.

За прогнозами експертів, світове споживання соняшникової олії в 2024/25 МР зменшиться порівняно з попереднім сезоном з рекордних 23,6 до 22,1 млн т, причому найбільше в ЄС, Китаї, Ірані, Індії та Туреччині.

У першому кварталі 2025 року світовий імпорт соняшникової олії знизився на 20%, найбільше в ЄС, Китаї та Індії.

Експорт соняшникової олії з Причорноморського регіону також обмежений, але це частково компенсується збільшенням поставок з Аргентини у поточному сезоні на 18% порівняно з попереднім (до 539 тис. т) та з Казахстану - на 45% до рекордних 336 тис. т. Водночас Україна у першій половині сезону 1 скоротила експорт олії.

Експорт соняшникової олії з Росії протягом жовтня – грудня залишався досить високим, але зараз почав скорочуватися і станом на 1 квітня становив 7,2 млн т порівняно з 8,3 млн т за цей період у 2023/24 МР.

«Очікується, що найближчі 3-4 місяці будуть критичними для формування цін на соняшникову олію через обмежені запаси старого врожаю та прогнозоване збільшення виробництва у 2025/26 МР. За прогнозами аналітиків,

експорт соняшникової олії з України у квітні – вересні 2025 року може становити лише 6,4 млн т порівняно з 7,8 млн т за такий же період минулого року», — підсумували фахівці

Експортні показники різних країн, включаючи Україну, за період з 2005 по 2024 рік. Ось аналіз ключових аспектів:

1. Загальна тенденція для України:

- **Постійне зростання:** Україна демонструє стійке зростання експорту протягом більшої частини періоду. Це свідчить про збільшення виробничих потужностей, розширення ринків збуту та ефективну стратегію експорту.
- **Значне падіння у 2022 році:** У 2022 році спостерігається значне падіння експорту, що пов'язано з початком російсько-української війни та її негативним впливом на економіку та логістику.
- **Поступове відновлення:** У 2023 та 2024 роках спостерігається поступове відновлення експорту, хоча показники ще не досягли довоєнного рівня.

2. Позиція України у світі:

- **Один з лідерів:** Україна є одним з найбільших експортерів продуктів, представлених у таблиці.
- **Вплив війни:** Війна суттєво вплинула на позицію України на світовому ринку, але країна намагається відновити втрачені позиції.

3. Динаміка інших ключових країн-експортерів:

- **Нідерланди:** Постійне зростання експорту.
- **Аргентина:** Показники збільшуються, особливо починаючи з 2011 року.

4. Динаміка експорту окремих країн (для прикладу):

- **Казахстан:** У період з 2005 по 2024 рік, експорт збільшився.
- **Туреччина:** У період з 2005 по 2024 рік, експорт збільшився.
- **Польща:** У період з 2005 по 2024 рік, експорт збільшився.
- **Італія:** Експорт нестабільний з тенденцією до збільшення.

Україна є найбільшим експортером, займаючи 37.1% від загального обсягу. Інші країни мають значно меншу частку в загальному обсязі експорту: частка кожної з інших країн не перевищує 5%.

Загальні висновки:

1. **Україна – важливий гравець на світовому ринку:** Попри значний спад, пов'язаний з війною, Україна залишається ключовим експортером.
2. **Війна суттєво вплинула на експорт:** Падіння експорту у 2022 році демонструє руйнівний вплив війни на економіку країни.
3. **Поступове відновлення експорту:** Спостерігається позитивна тенденція до відновлення експортних показників, що говорить про адаптацію підприємств до нових умов.
4. **Посилення конкуренції:** На світовому ринку зростає конкуренція з боку інших країн-експортерів.

Рекомендації:

- **Диверсифікація ринків:** Розширювати географію експорту, щоб зменшити залежність від одного ринку.
- **Інвестиції в логістику:** Покращувати логістичну інфраструктуру, щоб забезпечити безперебійний експорт.
- **Підтримка експортерів:** Розробляти та впроваджувати програми підтримки експортерів, зокрема, надання фінансової допомоги, спрощення процедур експорту, сприяння участі у міжнародних виставках.
- **Підвищення конкурентоспроможності:** Інвестувати в нові технології, покращувати якість продукції та зменшувати витрати виробництва.
- **Співпраця з міжнародними організаціями:** Активно співпрацювати з міжнародними організаціями для залучення фінансової та технічної допомоги для відновлення експортного потенціалу.

Проаналізувавши дані, щоб виділити обсяги експорту по країнах за останні роки (2023-2024) з таблиці, важливо зазначити, що дані представлені у вигляді "Exported value", тобто вартість експорту, а не обсяг в фізичних одиницях (тонах, літрах тощо).

Дані про найбільші обсяги експорту олії, виміряні у тисячах доларів США, висвітлюють несподівані тенденції та підкреслюють роль окремих держав у глобальній торгівлі.

Беззаперечним лідером у цьому рейтингу є Україна, з обсягом експорту в 4,404,209 тисяч доларів США. Цей факт є особливо вражаючим, враховуючи військові дії, що тривають на території країни, та свідчить про надзвичайну стійкість української економіки та її здатність до адаптації у складних умовах. Попри значне зменшення обсягів експорту у 2022 році, українська економіка демонструє поступове відновлення, що підкреслює її важливість у глобальних ланцюгах постачання.

Поруч з Україною знаходиться низка інших країн, які також відіграють важливу роль на експортному ринку. Нідерланди з обсягом експорту у 582,899 тисяч доларів США займають лідируючі позиції серед імпортерів, демонструючи свою важливість як торговельний хаб. Аргентина, з обсягом експорту у 505,863 тисяч доларів США, показує середні обсяги експорту, що свідчить про її роль як постачальника певних товарів на світовому ринку.

Серед інших важливих гравців слід відзначити Болгарію (417,015), Казахстан (405,348), Францію (331,439), Туреччину (277,533), Польщу (258,392) та Румунію (245,153). Ці країни є важливими ринками збуту, що мають певні обсяги експорту.

Аналіз загальних тенденцій свідчить про роздробленість ринку, де є декілька важливих імпортерів. Хоча найбільші обсяги припадають на Україну, проте існують інші гравці, які відіграють значну роль.

В цілому, ці дані вказують на складну та динамічну картину світової торгівлі, де успіх у експортній діяльності залежить від багатьох факторів, таких як географічне розташування, наявність природних ресурсів, економічна політика та здатність до адаптації в умовах нестабільності.

Наступним кроком є визначення основних імпортерів олії в світі. (табл. 3.2). Представлені дані дозволяють отримати загальне уявлення про ключові ринки збуту української продукції.

Таблиця 3.2

Обсяги імпорту олії в світі за 2020-2024 рр.

| Імпортери | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------|---------|----------|----------|----------|----------|
| World | 9677617 | 12687639 | 16338753 | 14561805 | 13073399 |
| India | 2072756 | 2396173 | 3014098 | 3380866 | 3674125 |
| Türkiye | 677821 | 1185197 | 2198271 | 1674405 | 1304072 |
| China | 1526979 | 1324339 | 845499 | 1756509 | 1011505 |
| Spain | 499841 | 732552 | 1087326 | 782497 | 908216 |
| Italy | 462957 | 651729 | 975819 | 653438 | 737895 |
| Netherlands | 605906 | 780886 | 572193 | 500746 | 612630 |
| Belgium | 279363 | 244519 | 289179 | 259190 | 519103 |
| Iraq | 368670 | 409752 | 730281 | 364821 | 388483 |
| Poland | 126974 | 128614 | 511050 | 356866 | 343067 |
| Germany | 320834 | 464819 | 501244 | 300807 | 336641 |
| Bulgaria | 22900 | 12781 | 421339 | 205366 | 322129 |
| France | 165385 | 197281 | 371648 | 134068 | 274568 |
| Saudi Arabia | 53985 | 170905 | 217999 | 185732 | 191802 |
| South Africa | 150354 | 84447 | 258309 | 163909 | 175578 |
| Egypt | 237942 | 264234 | 331823 | 609549 | 173250 |
| Uzbekistan | 27571 | 42365 | 72841 | 101064 | 172570 |
| Iran, Islamic | 436481 | 1301157 | 1182574 | 1272025 | 137082 |
| United Kingdom | 156135 | 225551 | 253190 | 146864 | 133971 |
| Slovenia | 17742 | 40740 | 83857 | 62197 | 109079 |
| Malaysia | 74995 | 112112 | 154822 | 61965 | 108415 |
| Lebanon | 55239 | 51919 | 50898 | 61243 | 94319 |

Джерело: сформовано за даними Trademap

Загалом, у період з 2020 по 2024 роки спостерігається різноманітність у рівнях імпорту з окремих країн. Найбільше імпортовано з таких країн, як Іран, Ірак, Саудівська Аравія та Україна, але за цими країнами є значні коливання у обсягах.

Досліджуючи тенденції, ми бачимо наступне: Іспанія, Ірак, Іран, Сирія та багато інших країн демонструють тенденцію зростання обсягів імпорту, що може свідчити про зростаючий попит у цих регіонах. З іншого боку, такі країни, як Ірак та Іран, мають значний приріст обсягів у 2021-2022 роках, а у 2023-2024 роках – спостерігається зменшення або стабілізація. Яскравим прикладом є країна Іспанія: за період із 2020 по 2024 роки спостерігається

стабільне зростання, що свідчить про розширення ринка збуту або збільшення внутрішнього споживання.

У багатьох країн обсяги імпорту у 2024 році занижкі або нестабільні, що може вказувати на зовнішні зміни або внутрішні фактори у країнах-імпортерах.

Загалом, цей аналіз показує, що ринок соняшникової олії є досить динамічним і залежить від глобальних економічних і політичних чинників. Для українських виробників, зокрема "Оліяр", важливо враховувати ці тенденції для розробки стратегій диверсифікації та пошуку нових ринків збуту. Зокрема, збільшення експортних потуг і зміцнення позицій на ключових ринках допоможе компенсувати коливання в попиті у окремих країнах, спричинені зовнішніми факторами, такими як політична нестабільність чи внутрішні економічні кризи.

Основним рекомендаціями для ПП «Оліяр» можуть бути:

Зосередитись на країнах, де є зростання або відносна стабільність експорту: Наприклад, якщо у ПП «Оліяр» є можливості, слід розглянути більш активний експорт до Нідерландів.

Дослідити причини падіння експорту в конкретні країни: Розуміння цих причин допоможе розробити стратегію для відновлення позицій.

Враховувати геополітичні фактори: Російсько-українська війна продовжує суттєво впливати на ринок. Необхідно враховувати ці фактори при розробці експортної стратегії.

Динаміка експорту по країнах є досить різною. Для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, необхідно враховувати ці тенденції, а також досліджувати внутрішні фактори кожної країни, які можуть впливати на експорт.

Надані дані про вартість експорту різних країн у період з 2005 по 2024 роки дають змогу проаналізувати ключові тенденції та виклики, які формують світовий ринок. Аналіз показує, що ринок динамічний, на нього впливають різні фактори, включаючи геополітичну ситуацію, економічні зміни та зміни в споживчих уподобаннях.

Геополітичний вплив: Найбільш очевидний вплив на ринок має російсько-українська війна. Дані показують значний спад експорту з України у 2022 році та подальші роки, що є наслідком руйнування виробничих потужностей, порушення ланцюгів поставок та обмеження доступу до портів. Водночас, війна вплинула на експорт з росії та інших країн, спричинивши перерозподіл ринків та збільшення цін на енергоносії та інші товари.

Зміни лідерів ринку: Протягом аналізованого періоду відбулись зміни у лідерах ринку. Україна змогла стати одним з найбільших експортерів. Незважаючи на війну, Україна намагається зберегти свої позиції на ринку.

Диверсифікація ринків: Дані показують важливість диверсифікації ринків збуту. Країни, які мали широкий спектр партнерів, змогли краще адаптуватися до змін. З іншого боку, залежність від одного ринку може бути ризикованою, особливо в умовах нестабільності.

Регіональні тенденції: Аналіз даних дозволяє виявити регіональні тенденції. Наприклад, збільшення експорту з країн Азії свідчить про зростання економічної активності в цьому регіоні.

1. Світовий ринок є динамічним та чутливим до геополітичних та економічних змін: Війна в Україні та інші фактори призвели до значних змін на ринку.
2. Важливість диверсифікації ринків: Для зменшення ризиків необхідно мати широкий спектр партнерів.
3. Потрібна адаптивність: Підприємства повинні бути здатними швидко адаптуватися до змін.
4. Державна підтримка: Експорт має стратегічне значення для економіки країни.

Цей аналіз дає загальне уявлення про ключові тенденції на світовому ринку. Для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень необхідний більш глибокий аналіз, враховуючи особливості конкретної галузі та ринкові умови.

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

Інші великі виробники рослинної олії в Україні: Кернел, МХП (Миронівський хлібопродукт), Bunge, COFCO Agri, Allseeds. Регіональні виробники рослинної олії: На регіональних ринках можуть бути присутніми інші виробники рослинної олії, які конкурують з ПП "Оліяр" за частку ринку. Імпортери рослинної олії: Імпортна продукція, особливо з країн Європи та інших регіонів світу, також може становити конкуренцію для ПП "Оліяр". Виробники олії під власними торговими марками (private label): Мережі супермаркетів можуть замовляти виробництво олії під власними торговими марками, що також становить конкуренцію.

Для формування рекомендацій важливо використати методичні підходи дво- та три факторної моделі аналізу ефективності діяльності компанії (табл. 3.3 та 3.4).

Таблиця 3.3

Розрахунок рентабельності активів з використанням двофакторної моделі для ПП «Оліяр»

| Назва показника | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| Чистий дохід від продажу, тис. грн. | 4792654 | 6603601 | 9686638 | 8118452 | 9341513 |
| Вартість активів, тис. грн. | 4768578 | 6518709 | 8293248 | 7152608 | 9381380 |
| Чистий прибуток, тис. грн. | 158550 | 255829 | 487750 | 555228 | 610788 |
| Власний капітал, тис. грн. | 1975568 | 2231418 | 3605796 | 4297301 | 5049743 |
| Рентабельність активів | 0,033 | 0,039 | 0,059 | 0,078 | 0,065 |
| Чиста рентабельність продажів | 0,033 | 0,039 | 0,050 | 0,068 | 0,065 |
| Коефіцієнт оборотності активів | 1,005 | 1,013 | 1,168 | 1,135 | 0,996 |
| Загальна зміна рентабельності активів | | 0,006 | 0,020 | 0,0188 | -0,0125 |
| Вплив зміни чистої рентабельності продажів | | 0,006 | 0,012 | 0,0211 | -0,0034 |
| Вплив зміни коефіцієнта оборотності активів | | 0,000 | 0,008 | -0,0023 | -0,0091 |

Джерело: сформовано і розраховано автором на основі звітності ПП «Оліяр»

Рентабельність активів зростає до 6,5%, зумовлена чистою маржею (6,5%), а не оборотністю активів (0,996).

Прибутковість, а не ефективність активів, є ключовим драйвером зростання рентабельності активів.

Таблиця 3.4

Розрахунок рентабельності власного капіталу ПП «Оліяр» з використанням трифакторної моделі (Дюпон)

| Назва показника | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|-------|-------|--------|--------|--------|
| Рентабельність власного капіталу | 0,080 | 0,115 | 0,135 | 0,129 | 0,121 |
| Чиста рентабельність продажів | 0,033 | 0,039 | 0,050 | 0,068 | 0,065 |
| Ресурсовіддача | 1,005 | 1,013 | 1,168 | 1,135 | 0,996 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | 2,414 | 2,921 | 2,300 | 1,664 | 1,858 |
| Загальна зміна рентабельності власного капіталу | | 0,034 | 0,021 | -0,006 | -0,008 |
| Вплив зміни чистої рентабельності продажів | | 0,014 | 0,034 | 0,048 | -0,006 |
| Вплив зміни ресурсовіддачі | | 0,001 | 0,023 | -0,005 | -0,015 |
| Вплив зміни коефіцієнта фінансової залежності | | 0,020 | -0,037 | -0,049 | 0,013 |

Джерело: сформовано і розраховано автором на основі звітності ПП «Оліяр»

Рентабельність власного капіталу досягла 12,1%, зумовлена чистою маржею та помірним фінансовим левериджем (1,858).

Прибутковість є основним фактором зростання рентабельності капіталу, із вторинною роллю левериджу, що відображає збалансовану фінансову стратегію. Компанія продемонструвала значне зростання, зміцнивши власний капітал, прибутковість і ліквідність до 2024 року. Проте зниження маржі, повільна оборотність і залежність від короткострокового боргу створюють виклики. Стратегічні інвестиції в нематеріальні активи та управління запасами будуть ключовими для сталого розвитку.

Для ПП «Оліяр», як для гравця на ринку олійно-жирової продукції, удосконалення діяльності є безперервним процесом, що вимагає аналізу внутрішніх можливостей та зовнішніх викликів. Ось декілька можливих напрямків для покращення:

1. Підвищення ефективності виробництва:

Оптимізація виробничих процесів: Впровадження сучасних технологій, автоматизація, покращення логістики на виробництві для зниження витрат та збільшення продуктивності. Можливе використання Lean-методологій для виявлення та усунення втрат у процесах.

Енергоефективність: Зменшення споживання енергії та води, використання відновлюваних джерел енергії для зниження собівартості продукції та зменшення впливу на навколишнє середовище.

Управління відходами: Впровадження системи переробки та утилізації відходів виробництва, пошук можливостей для їх повторного використання (наприклад, для виробництва біогазу).

Покращення якості сировини: Встановлення партнерських відносин з надійними постачальниками сировини, впровадження систем контролю якості на кожному етапі виробництва.

2. Розширення асортименту та розробка нових продуктів:

Дослідження ринку: Вивчення потреб споживачів, аналіз трендів на ринку харчових продуктів, розробка нових продуктів, які відповідають цим потребам (наприклад, олії з додаванням вітамінів, олії для спеціального харчування). Органічна продукція: Розширення виробництва органічної олії, яка користується все більшою популярністю серед споживачів, що дбають про своє здоров'я. Співпраця з науковими установами: Залучення науковців до розробки нових продуктів та технологій, проведення спільних досліджень. Розробка упаковки: Створення привабливої та зручної упаковки, яка відповідає вимогам екологічності та безпеки.

3. Удосконалення маркетингової стратегії:

Посилення бренду: Інвестування в розвиток бренду, підвищення його впізнаваності та лояльності споживачів. Digital-маркетинг: Активне використання інтернет-маркетингу, соціальних мереж, таргетованої реклами для залучення нових клієнтів та збільшення продажів. Просування на зовнішніх ринках: Участь у міжнародних виставках, організація рекламних кампаній у

країнах-експортерах, співпраця з місцевими дистриб'юторами. Програма лояльності: Розробка програми лояльності для постійних клієнтів, надання знижок та бонусів.

4. Розвиток експортного потенціалу:

Диверсифікація ринків збуту: Зменшення залежності від одного ринку, розширення географії експорту. Сертифікація продукції: Отримання міжнародних сертифікатів якості (ISO, HACCP, Halal, Kosher) для підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Участь у міжнародних торгових місіях: Налагодження контактів з потенційними партнерами на міжнародних виставках та форумах. Вивчення законодавства країн-імпортерів: Адаптація продукції до вимог місцевого законодавства, врахування митних правил та тарифів.

5. Оптимізація управління:

Впровадження сучасних інформаційних систем: Використання ERP-систем для управління ресурсами підприємства, CRM-систем для управління відносинами з клієнтами, SCM-систем для управління ланцюгом поставок. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу: Інвестування в навчання персоналу, підвищення їхньої професійної кваліфікації, мотивація до розвитку.

Управління ризиками: Ідентифікація та оцінка ризиків, розробка заходів для їх мінімізації (страхування, хеджування). Корпоративна соціальна відповідальність: Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності, підтримка соціальних проєктів, зменшення впливу на навколишнє середовище. Успішне впровадження цих заходів вимагає від керівництва ПП "Оліяр" стратегічного мислення, здатності до інновацій, ефективного управління ресурсами та залучення всього колективу до процесу удосконалення діяльності. Постійний аналіз ринку, конкурентів та внутрішніх можливостей дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним та досягати нових вершин у своїй діяльності.

ВИСНОВКИ

Виконані у даній дипломній роботі дослідження вказують, що Формування ефективної системи управління на переробних підприємствах - ключовий фактор забезпечення їх сталого розвитку та конкурентоспроможності у сучасних умовах ринку. Відповідно до сучасних теоретичних засад, управління повинно ґрунтуватися на системному, процесному та стратегічному підходах, що дозволяє врахувати внутрішню складність підприємства та зовнішні ринкові чинники.

Системний підхід передбачає бачення переробного підприємства як цілісної, взаємопов'язаної системи, де кожен підрозділ, процес та ресурс взаємодіють і сприяють досягненню загальних цілей. Важливо забезпечити їхню злагоджену роботу та усунути можливі «вузькі місця», щоб підвищити продуктивність і стабільність функціонування. Процесний підхід зосереджений на управлінні основними бізнес-процесами (закупівля, виробництво, збут, логістика), які необхідно чітко описати, стандартизувати й постійно вдосконалювати для досягнення високої якості продукції та зниження витрат.

Стратегічне управління визначає напрями розвитку компанії відповідно до її довгострокових цілей, аналізуючи ринкові можливості, загрози та внутрішні ресурси. Воно дозволяє формувати адаптивний та конкурентоспроможний вектор діяльності підприємства, враховуючи динаміку зовнішнього середовища. А маркетингова концепція спрямована на задоволення потреб споживачів через створення якісної, безпечної та конкурентоспроможної продукції, що допомагає зміцнити позицію на ринку.

Логістика, у свою чергу, забезпечує ефективне управління матеріальними потоками - від постачання сировини до доставки готової продукції споживачам, що дозволяє мінімізувати витрати і забезпечити своєчасність поставок. Враховуючи специфіку переробної галузі, управління запасами має бути гнучким і відповідати коливанням попиту, сезонності та змінам у сировинній базі, що дозволяє зменшити ризики та підвищити рентабельність.

Методичні засади формування системи управління включають аналіз зовнішнього середовища за допомогою інструментів PEST-аналізу, SWOT-аналізу, П'яти сил Портера, що дозволяє виявити можливості й загрози, а також внутрішні ресурси і слабкі сторони підприємства. На основі цього визначаються стратегічні і оперативні цілі, формуються організаційна структура, системи планування та контролю, мотивація персоналу та системи управління якістю. Інформаційне забезпечення та автоматизація бізнес-процесів доповнюють цю систему, підвищуючи її гнучкість та оперативність.

Особливості управління переробними підприємствами зумовлюють необхідність особливої уваги до контролю якості сировини, оптимізації виробничих процесів, управління запасами та логістикою. Враховуючи сезонність виробництва, ризики, що виникають у зв'язку з погодними умовами, зміною законодавства чи коливаннями цін на сировину, необхідно розробляти необхідні заходи для їх мінімізації.

Отже, формування системи управління на переробних підприємствах має бути комплексним, що поєднує сучасні теоретичні засади та методичні підходи із урахуванням конкретних внутрішніх і зовнішніх особливостей підприємства. Лише за умови впровадження такої системи можливо забезпечити сталий розвиток, підвищити ефективність та зміцнити позиції на конкурентному ринку, відповідаючи викликам сучасної економіки та ринкової динаміки.

Робота виконана на матеріалах великого олійнопереробного підприємства ПП «Оліяр». ПП «Оліяр» як один із ключових гравців на ринку олійно-жирової продукції постійно стикається з викликами та можливостями для покращення своєї діяльності. У сучасних умовах конкуренції, швидкого розвитку технологій та змін споживчого попиту підприємство повинно впроваджувати стратегічні заходи, що забезпечать його стабільність і зростання. Саме тому удосконалення виробничих процесів, розширення асортименту, активне просування бренду, розвиток експортного потенціалу та ефективне управління є невід'ємною частиною стратегії розвитку «Оліяр».

Одним із головних напрямків є підвищення ефективності виробництва. Оптимізація процесів шляхом впровадження сучасних технологій та автоматизації дозволить знизити виробничі витрати, підвищити продуктивність і якість продукції. Окрім того, важливо сфокусуватися на енергоефективності, впроваджуючи відновлювані джерела енергії й зменшуючи вплив на навколишнє середовище. Управління відходами, переробка та повторне використання матеріалів дозволять не лише зменшити негативний вплив на природу, а й знизити собівартість виробництва. Важливо налагодити партнерські відносини з надійними постачальниками сировини та контролювати якість на кожному етапі виробничого ланцюга.

Ще одним важливим напрямком є розширення асортименту та інноваційний розвиток продукції. Вивчення потреб споживачів, аналіз трендів на ринку харчових продуктів допоможуть створювати нові продукти, які відповідатимуть сучасним вимогам. Виробництво органічної продукції, яка все більш популярна серед споживачів, та співпраця з науковими установами дозволять підприємству бути на передовій інновацій. Розробка привабливого та екологічного пакування підсилить позиції на ринку та сприятиме залученню нових клієнтів.

Маркетингова стратегія також повинна зазнати змін. Посилення бренду, активне використання цифрових інструментів — соціальних мереж, таргетованої реклами та онлайн просування — допоможе залучити широку аудиторію та збільшити обсяги продажів. Участь у міжнародних виставках і форумах, співпраця з дистриб'юторами за кордоном сприятимуть виходу на нові ринки. Важливо впроваджувати програми лояльності для постійних клієнтів, що стимулюватиме їхню прихильність.

Розширення експортних можливостей є важливим елементом стратегії з метою зменшення залежності від локальних ринків та підвищення конкурентоспроможності. Необхідно отримувати міжнародні сертифікати якості - ISO, HACCP, Halal, Kosher, що відкриє двері на світові ринки і підвищить довіру до продукції. Участь у міжнародних торгових місіях,

дослідження законодавства країн-імпортерів та адаптація продукції до їхніх вимог допоможуть зміцнити позиції «Оліяр» на глобальній арені.

Окрім того, зростаюча ефективність можлива через сучасні системи управління - ERP, CRM, SCM - що дозволять краще планувати, контролювати та координувати всі процеси. Необхідно інвестувати у підвищення кваліфікації персоналу, адже саме професійна команда є запорукою успіху. Управління ризиками, корпоративна соціальна відповідальність — це додаткові вібр аційні елементи, що допоможуть підприємству бути не лише конкурентоспроможним, а й відповідальним членом суспільства.

Впровадження наведених заходів вимагатиме стратегічного мислення й узгодженої роботи всього колективу. Постійний моніторинг ринку, аналіз діяльності конкурентів і внутрішніх ресурсів стане запорукою адаптивності та подальшого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гарбар В. А. Вплив галузевих особливостей на формування ринку олійножирової продукції в Україні. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 16. С. 114-120.
2. Гончаренко О.В., Багорка Д.А., Єфремов Д.Ю. Інноваційний бізнес як детермінанта формування інклюзивної економіки. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. Науковий журнал. Кам'янське: Дніпровський державний технічний університет, 2023. № 1(6). С. 7-14.
3. Експорт соняшникової олії з України падає: найгірший показник за вісім років <https://epravda.com.ua/biznes/eksport-sonyashnikovoji-oliji-z-ukrajini-znizivsyia-do-minimumu-za-visim-rokiv-804172/>
4. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2016. № 6. С. 66-79.
5. Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 12. С. 85-91.
6. Коненко В. В. Розробка алгоритму проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Ефективна економіка. 2019. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_41
7. Коненко В. В. Розробка алгоритму проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Ефективна економіка. 2019. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_41
8. Кривов'язюк І. В., Цимбалюк І.О. Механізм регулювання конкурентних відносин на регіональних сировинних ринках: Монографія. Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2009. 215 с.
9. Літковець Ю. О. Оцінювання стану та перспектив розвитку олійно-жирової галузі. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 169-172.

10. Найбільший виробник олії в Україні зупиняє один із заводів: у чому причина <https://delo.ua/news/naibilsii-virobnik-oliyi-v-ukrayini-zupinyaje-odin-iz-zavodiv-u-comu-pricina-440884/>
11. Побережець Н. Б. Оцінка конкурентоспроможності олійної галузі України на світовому ринку. Вісник Харківського НАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія "Економіка АПК і природокористування" 2009. №11. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vkhnu_ekon/2009_11/pdf/11_43.pdf
12. Побоченко Л. М., Троян В. В. Структура та динаміка світового ринку продовольства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 21. С.103-112.
13. Ситуація на світовому ринку продовольства. URL: <http://www.fao.org/worldfoodsituati>
14. Топ країн з виробництва та експорту соняшникової та рослинних олій у світі <https://worldbank.org.ua/3861-top-krayin-z-virobnitstva-ta-eksportu-sonyashnikovoyi-ta-roslinnikh-oliy-u-sviti-.html>
15. ТОП-7 країн імпортерів соняшникової олії з України 2024 <https://latifundist.com/rating/top-7-krayin-importeriv-sonyashnikovoyi-oliyi-z-ukrayini-2024>
16. ТОВ «АОИЛ»: Лідер у Виробництві Соняшникової Олії в Україні отримала нагороду «БІЗНЕС РОКУ 2024» від Ukrainian Business Award <https://uba.top/aoil/>
17. Ринок олійних у 2025 році: на що варто звернути увагу агровиробникам <https://agroportal.ua/blogs/rinok-oliynih-u-2025-roci-na-shcho-var-to-zvernuti-uvagu-agrovirobnikam>
18. Chopra, S., & Meindl, P. (2016). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation (6th ed.). Pearson. - A comprehensive textbook covering all aspects of SCM.
19. H. James Harrington, E. K. C. Esseling, H. van Nimwegen (1997). Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and

- Management of Business Process Improvement 1st Edition. McGraw Hill Professional, 314.
20. H. James Harrington, E. K. C. Esseling, H. van Nimwegen (1997). Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement 1st Edition. McGraw Hill Professional, 314.
 21. Pink, D. H. (2009). Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead Books. - This book explores the science of motivation and argues that intrinsic motivation is more effective than extrinsic rewards. (Cited for motivation, human resources).
 22. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77. - Proposes the concept of creating shared value, which involves creating economic value in a way that also creates value for society. (Cited for sustainability, corporate social responsibility).
 23. Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2008). Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies (3rd ed.). McGraw-Hill. - Another highly regarded textbook on SCM.
 24. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319-1350. - This article is a seminal work on dynamic capabilities, explaining how firms can adapt and innovate in response to changing environments. (Cited for dynamic capabilities).
 25. <https://agroportal.ua/ru/news/ukraina/eksport-sonyashnikovoji-oliji-z-ukrajini-skorochuyetsya-uslid-za-svitovimi-trendami>
 26. https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7c151211%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
 27. https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7c151211%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
 28. <https://www.ukrstat.gov.ua/>

ДОДАТКИ