

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(підпис) (ім'я та прізвище)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Адаптація бізнес-стратегій підприємств харчової промисловості в умовах військового конфлікту»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Сабуняк Олександр Володимирович

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник к.е.н., доц. Репіч Тетяна Анаталіївна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2025 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО  
«30» серпня 2024 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

\_\_\_\_\_ Сабуняк Олександр Володимирович \_\_\_\_\_

1. Тема роботи «Адаптація бізнес-стратегій підприємств харчової промисловості в умовах військового конфлікту»

керівник роботи Репіч Т.А. к.е.н., доц.

затвержені наказом закладу вищої освіти від 30.08.2024 р. № 669-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 28 січня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «ОЛІЯР»

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади адаптації бізнес-стратегій в умовах невизначеності.

Розділ 2. Аналіз діяльності ПрАТ «ОЛІЯР» та адаптації бізнес-стратегій підприємства в умовах військового конфлікту.

Розділ 3. Формування бізнес-стратегій ПрАТ «ОЛІЯР» в умовах військового конфлікту.

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 7 рисунках та 16 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30 серпня 2024 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.10.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	08.10.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	15.10.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	01.11.2024 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	18.11.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.12.2025 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	23.12.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	02.01.2025 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.01.2025 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2025 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	28.01.2025 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Олександр САБУНЯК**

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Тетяна РЕПЧ**

(прізвище та ініціал)

## АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади адаптації бізнес-стратегій підприємств в умовах конфліктів. У роботі проаналізовано основні концептуальні підходи до антикризового управління, що спрямовані на забезпечення стійкості діяльності підприємств у нестабільному середовищі. Визначено ключові фактори впливу військового конфлікту на бізнес, зокрема порушення логістичних ланцюгів, зростання витрат, зменшення попиту та соціально-економічну нестабільність.

На прикладі ПП «Оліяр» проаналізовано вплив кризових явищ на діяльність підприємства та оцінено ефективність адаптаційних заходів, включаючи диверсифікацію асортименту, впровадження інноваційних технологій, розширення ринків збуту та оптимізацію витрат. Розроблено рекомендації щодо формування бізнес-стратегій підприємств в умовах конфлікту, які включають проактивні дії, гнучке планування, залучення інвестицій та підвищення конкурентоспроможності за допомогою інновацій.

У результаті дослідження встановлено, що ефективна адаптація бізнес-стратегій дає змогу підприємствам подолати кризові ситуації, забезпечити довгостроковий розвиток та зміцнити свої позиції на ринку навіть за складних умов конфлікту.

Випускна робота складена на 87 сторінках (без урахування додатків), містить 16 таблиць, 7 рисунків.

Ключові слова: адаптація, бізнес-стратегії, антикризове управління, підприємство, конфлікт.

## ANNOTATION

The thesis examines and summarizes the existing theoretical and methodological foundations of adapting business strategies of enterprises in conflict conditions. The study analyzes the main conceptual approaches to crisis management aimed at ensuring the stability of enterprises in an unstable environment. Key factors influencing business during military conflict have been identified, including disruptions in supply chains, increased costs, decreased demand, and socio-economic instability.

Using the example of PP "Oliyar," the impact of crisis phenomena on enterprise activities was analyzed, and the effectiveness of adaptation measures was assessed. These measures include product range diversification, the implementation of innovative technologies, market expansion, and cost optimization. Recommendations were developed for shaping business strategies for enterprises in conflict conditions, emphasizing proactive actions, flexible planning, attracting investments, and enhancing competitiveness through innovations.

The research findings indicate that effective adaptation of business strategies enables enterprises to overcome crisis situations, ensure long-term development, and strengthen their market positions even under challenging conflict conditions.

The thesis comprises 87 pages (excluding appendices), contains 16 tables and 7 figures.

Keywords: adaptation, business strategies, crisis management, enterprise, conflict.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ .....	11
1.1. Підходи до визначення сутності антикризового управління .....	11
1.2. Особливості та класифікація стратегічних рішень в умовах невизначеності та конфлікту .....	20
1.3. Методологічні підходи до розробки та адаптації стратегій під час військових дій .....	26
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОЛІЯР» ТА АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО КОНФЛІКТУ.....	33
2.1. Аналіз ринку рослинних олій.....	33
2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оліяр».....	47
2.3. Оцінка впливу військового конфлікту і адаптаційних заходів та стратегічних рішень, на діяльність підприємства .....	61
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ПрАТ «ОЛІЯР» В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО КОНФЛІКТУ.....	67
3.1. Програма діяльності підприємства щодо формування бізнес- стратегій ПрАТ «Оліяр» в умовах військового конфлікту .....	67
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу формування бізнес-стратегій ПрАТ «Оліяр» та його вплив на основні показники діяльності підприємства .....	71
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.....	78
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Адаптація бізнес-стратегій підприємств у сучасних умовах військового конфлікту є одним із найактуальніших викликів для харчової промисловості України. Ця проблема має значний вплив на економіку країни, оскільки війна змінює звичну ринкову кон'юнктуру, порушує логістичні ланцюги, обмежує доступ до ресурсів та змінює потреби споживачів. У таких умовах виживання підприємств залежить від їхньої здатності гнучко адаптуватися до нових викликів, а розвиток – від уміння знаходити ефективні стратегічні рішення. Адаптація передбачає комплексний підхід: оптимізацію виробничих процесів, диверсифікацію ринків збуту, розробку нових продуктів, забезпечення безперервності постачання сировини та ефективне управління ресурсами. Це дозволяє мінімізувати вплив зовнішніх загроз і забезпечити конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі.

Серед українських дослідників, які вивчали питання адаптації бізнес-стратегій у кризових умовах, можна виділити роботи О.В. Батрак[3], В.З. Бугай[7], Є.М. Гелеверя[12], які аналізували кризові явища в економіці України та підходи до антикризового управління. Зокрема, І. Бланк у своїх дослідженнях розглядає методи стратегічного планування у нестабільному середовищі, тоді як В. Гейць наголошує на важливості адаптації підприємств до глобальних і внутрішніх економічних викликів. Однак, тема адаптації бізнес-стратегій саме для харчової промисловості в умовах війни залишається недостатньо вивченою. Особливо бракує емпіричних досліджень, які б ґрунтувалися на даних реальних підприємств, зокрема таких, як ПП «Оліяр» чи інших представників харчової галузі.

Харчова промисловість відіграє стратегічну роль у забезпеченні економічної безпеки України, оскільки саме вона забезпечує населення основними продуктами харчування. В умовах війни підприємства цієї галузі стикаються з необхідністю швидкої реакції на зміни, впровадження

інноваційних підходів до управління, забезпечення стабільності виробничих процесів і виконання соціальної функції – гарантування продовольчої безпеки. Військовий конфлікт посилює необхідність адаптації бізнес-стратегій, оскільки виникають додаткові виклики: нестача кадрів, зростання цін на енергоносії, логістичні труднощі та зміна купівельної спроможності населення.

Таким чином, дослідження механізмів адаптації бізнес-стратегій у харчовій промисловості є не лише актуальним, але й практично значущим. Воно дозволяє ідентифікувати ефективні інструменти реагування на кризи, визначити ключові чинники успіху підприємств у складних умовах та запропонувати заходи, які сприятимуть їхньому сталому розвитку. Подальші дослідження повинні зосереджуватися на аналізі успішних кейсів, оцінці впливу війни на фінансові результати підприємств і розробці практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходів до стратегічного управління.

*Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення та адаптації бізнес-стратегій підприємств харчової промисловості в умовах військового конфлікту, спрямованих на підвищення їхньої стійкості, конкурентоспроможності та ефективності функціонування.*

*Завданням кваліфікаційної роботи є:*

- розкрити сутність та основи адаптації бізнес-стратегій у кризових умовах;
- проаналізувати особливості стратегічних рішень в умовах невизначеності та конфлікту;
- дослідити методологічні підходи до розробки адаптаційних стратегій;
- виконати аналіз ринку рослинних олій;
- надати загальну характеристику діяльності ПП «Оліяр»;
- оцінити вплив військового конфлікту на функціонування підприємства;
- запропонувати програми та заходи для адаптації бізнес-стратегій;

- обґрунтувати доцільність запропонованих заходів та оцінити їхній вплив на діяльність підприємства;
- розробити управлінсько-організаційне забезпечення впровадження адаптаційних заходів.

*Об'єктом кваліфікаційної роботи* є процес формування та реалізації бізнес-стратегій підприємств харчової промисловості в умовах військового конфлікту.

*Предметом кваліфікаційної роботи* є сукупність теоретико-методичних аспектів та практичних інструментів адаптації бізнес-стратегій підприємств.

*Сферою застосування* є підприємство ПП «Оліяр»

*Методи дослідження.* Під час дослідження використані методи: порівняння, наукової абстракції, аналізу, SWOT аналіз, синтезу.

*Інформаційні джерела.* Для написання кваліфікаційної роботи були використанні дисертації, підручники, статті, монографії, тези, інтернет ресурси, фінансова звітність підприємства.

Структура роботи – кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У роботі було представлено 12 таблиць, 7 рисунків, використано 66 джерел.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

### **1.1. Підходи до визначення сутності антикризового управління**

На будь-якому підприємстві, як у складній економічній системі, іноді виникають кризові ситуації, здатні загрожувати його існуванню. Для попередження негативного впливу таких явищ застосовується антикризове управління — це управлінський процес, який надає можливість керівникам організувати свою діяльність так, щоб максимально ефективно вирішувати нагальні проблеми. З цієї точки зору, управління кризою визначається як комплекс дій, спрямованих на оперативне вирішення проблемних ситуацій, які мають характер кризових.

Термін "криза" в основі означає різкий перелом, складний перехідний стан, крайню точку загострення проблем, значний дефіцит чи невідповідність. Кризові явища представляють собою низку нестабільних проявів, що синхронно виникають у різних аспектах діяльності підприємства, або окреме явище, яке з'являється під час реалізації певного бізнес-процесу. Поняття кризового стану підприємства включає сукупність цих явищ, які можуть досягти критичного рівня та призвести до ліквідації підприємства [17, с. 4].

Стосовно сутності антикризового управління існує велика кількість тлумачень. Аналізуючи наявні визначення, представлені як у міжнародних джерелах, так і в дослідженнях вітчизняних авторів, можна дійти висновку, що антикризове управління є важливою управлінською функцією. Ця функція на підприємстві спрямована на забезпечення стабільного рівня платоспроможності, мінімізацію впливу кризових явищ, ліквідацію їх наслідків, а також запобігання їх виникненню.

Антикризовий менеджмент підприємства як система включає в себе сукупність стратегічних дій і заходів, спрямованих на усунення проблем, що виникають у процесі діяльності компанії. Зміст поняття "антикризове

управління" варіюється залежно від підходів до його розуміння (табл. 1.1), і кожен з них вносить свій унікальний вклад у розкриття даного явища.

Таблиця 1.1

### Підходи до визначення сутності антикризового управління

Автор	Зміст
Василенко В.О.	Управління, яке передбачає загрозу кризи, аналізує її симптоми, пропонує заходи щодо зменшення негативних наслідків кризи та використовує ці наслідки для позитивного розвитку.
Єлець О.П.	Це сукупність правил, форм і методів розробки та реалізації набору управлінських рішень, спрямованих на якнайшвидше виявлення кризової загрози, діагностику її причин, а також створення умов для швидкого подолання кризи.
Лігоненко Л.О.	Спеціальне, постійне управління, спрямоване на якнайшвидше виявлення ознак кризи, створення належних умов для її швидкого подолання та забезпечення повернення прибутковості компанії й запобігання банкрутства.
Романяк Г.М.	Складна система управління, яка запобігає кризовим явищам, визначає тип кризи, її етапи та логіку, сценарії її майбутнього розвитку, а також визначає інструменти, що допомагають подолати кризу та продовжити діяльність.
Скібіцький О.М.	Управління, спрямоване на запобігання можливим серйозним ускладненням підприємства, забезпечення його успішної роботи.
Терещенко О.О.	Процес управління фінансовими та економічними ризиками, а також фінансове оздоровлення з метою запобігання та нейтралізації кризи, що забезпечує ефективне функціонування підприємства за допомогою методів антикризового управління.
Череп А.В.	Комплексна система дій, орієнтована на запобігання кризам та забезпечення обставин, які усувають причини й наслідки кризи. Включає реалізацію антикризової стратегії для зміцнення конкурентної позиції компанії на ринку.

Джерело: [8; 22; 29; 54; 58; 64;67]

З огляду на аналіз вищезазначених концепцій, можна зробити висновок, що антикризове управління є комплексною системою дій, спрямованих не лише на запобігання кризовим явищам, але й на адаптацію управлінської системи до змін зовнішнього середовища. Ця система передбачає використання конкретних методів, засобів і прийомів, які забезпечують стабільність діяльності підприємства та знижують ризик банкрутства. Варто зазначити, що сутність антикризового управління широко обговорюється у наукових колах, і більшість дослідників сходяться в думці щодо його специфіки та ключових характеристик[9, с. 174]

Складність антикризового управління полягає в тому, що стратегічні рішення щодо запобігання кризі необхідно ухвалювати та реалізовувати на ранніх етапах, коли перехід до кризового стану ще можна зупинити. Проте такі рішення часто базуються на слабких сигналах про несприятливі тенденції, що ускладнює їх достовірність і точність .

Ефективність антикризового управління значною мірою визначається дотриманням його функцій. Ці функції можна розглядати як ключові напрями діяльності, які забезпечують реалізацію антикризової стратегії. Наприклад, у роботах [5; 16] автори виділяють основні функції (пов'язані з організацією антикризових заходів), об'єднуючі (які включають діяльність з планування антикризового управління) і конкретні (функції контролю за реалізацією антикризових заходів) [23; 27]. Узагальнення цих підходів показує, що всі перелічені функції інтегруються в основні елементи управління: планування, організація, мотивація та контроль.

У сучасних умовах система антикризового управління виконує важливу роль, забезпечуючи постійний моніторинг стану підприємства, аналіз впливу негативних зовнішніх і внутрішніх факторів, а також розробку, організацію й реалізацію ефективних антикризових заходів. Така система спрямована на забезпечення стабільного функціонування компанії, своєчасне реагування на виклики та мінімізацію ризиків банкрутства [9].

Різноманітні підходи до визначення сутності та змісту антикризового управління у вітчизняній науці пояснюються відносною новизною цієї галузі управління. У західній економічній теорії антикризовий менеджмент має кілька ключових концепцій. Перша, Turnaround management, зосереджена на фінансовому оздоровленні підприємства, спрямованому на повернення його до стабільного функціонування. Друга концепція – Corporate recovery, що передбачає реалізацію комплексу антикризових заходів для перебудови компанії за допомогою внутрішнього або зовнішнього управління, дотримуючись корпоративних стандартів. Третя, Financial recovery, акцентує увагу на покращенні фінансового стану підприємства [30, с. 181].

Антикризове управління як процес дуже близьке до поняття управління ризиками. Основна мета обох систем – забезпечення максимізації ймовірності позитивних подій і мінімізації ризиків, що загрожують досягненню цілей підприємства. Управління ризиками дозволяє заздалегідь передбачити потенційні загрози та розробити стратегії для їх уникнення, тоді як антикризове управління спрямоване на безпосереднє реагування на кризу, якщо вона вже виникла[13, с. 150].

Економічна криза на підприємстві проявляється у стабільному зниженні платоспроможності, а також незадовільних значеннях ключових фінансових коефіцієнтів. В умовах ринкової економіки криза підприємств є природним явищем, яке демонструє здатність бізнесу адаптуватися та розвиватися. Підприємства, які не здатні протистояти кризі, зазвичай зникають із ринку. Натомість компанії, що активно долають труднощі, використовують свої ресурси максимально ефективно та перемагають у конкурентній боротьбі, закладають фундамент для подальшого успішного розвитку. Світовий досвід показує, що значна частина компаній зникає через кілька років після заснування. Водночас ті, хто ефективно застосовує антикризові механізми та адаптується до умов ринку, закріплюються на ринку та підвищують свою конкурентоспроможність. Таким чином, антикризове управління стає невід'ємною складовою стратегії довгострокового успіху підприємства[14, с. 27].

Антикризове управління бізнесом є комплексною системою, яка включає низку взаємопов'язаних елементів, спрямованих на виявлення та подолання кризових явищ, стабілізацію діяльності підприємства і забезпечення його подальшого розвитку. Основна мета антикризового управління полягає у тому, щоб вчасно діагностувати ознаки та симптоми кризи, нейтралізувати їх негативний вплив і створити сприятливі умови для стабільного функціонування підприємства. Цей процес охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти впливу, що вимагає врахування широкого спектра факторів.

Одним із ключових аспектів антикризового управління є визначення причин та чинників, які провокують кризові явища на підприємстві. Найбільш критичною стадією розвитку кризи є банкрутство, що означає повну неспроможність підприємства виконати свої зобов'язання перед кредиторами. Згідно з законодавством України, суть банкрутства визначена в таких нормативно-правових актах, як Господарський Кодекс України (ст. 209), Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» (ст. 1), а також керівні принципи Центральної спілки споживчих асоціацій України. Усі ці документи трактують банкрутство як стан неплатоспроможності боржника, який неможливо вирішити інакше, ніж через процедуру ліквідації[62, с. 363].

Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити кілька ключових груп факторів, які впливають на кризові явища на підприємстві. Перш за все, це фінансові чинники, які включають недостатність власних коштів, низьку ліквідність активів і відмову банків у подальшому фінансуванні. Інша важлива група факторів пов'язана з управлінням активами: неефективне використання ресурсів, помилки в інвестиційній діяльності, а також погіршення організаційної структури. Зниження конкурентоспроможності продукції на ринку через відсутність інновацій або адаптації до ринкових умов також належить до важливих причин кризи.

Помилки у стратегічному та оперативному управлінні підприємством можуть призводити до серйозних наслідків, серед яких втрата ринкових позицій, скорочення обсягів виробництва і, зрештою, банкрутство. Саме тому ефективне антикризове управління є не лише інструментом стабілізації підприємства, але й важливим елементом його довгострокової конкурентоспроможності[62, с. 363].

Причини банкрутства підприємств є предметом активних досліджень у сфері економіки та управління, і, як зазначають фахівці, вони можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми. Основними зовнішніми факторами, що призводять до банкрутства, є макроекономічна нестабільність, інфляція,

нестабільна політична ситуація та мінливість фінансового і валютного ринків [8, с. 39]. Зокрема, І. В. Олександренко та Л. І. Іщук підкреслюють, що ці явища створюють суттєві загрози для платоспроможності підприємств, змушуючи їх стикатися з непередбачуваними змінами економічного середовища [54, с. 235].

Щодо внутрішніх факторів, то серед найбільш поширених причин банкрутства виділяють відсутність власних фінансових ресурсів, що ускладнює інвестування в інновації та розширення виробництва. Також важливими є низький рівень кваліфікації персоналу, що знижує ефективність управлінських рішень, і збільшення пасивів при одночасному зменшенні дебіторської заборгованості, що створює дисбаланс у фінансових потоках. Низький рівень маркетингу, особливо у сучасних конкурентних умовах, може призводити до втрати клієнтів та ринкових позицій.

У грудні 2021 року аналітики CB Insights опублікували звіт із результатами аналізу банкрутств сотні компаній, які раніше мали високі очікування, але згодом зникли з ринку. Згідно з цим звітом, найчастішими причинами банкрутства були такі:

- 42% компаній створювали продукцію, яка не мала попиту на ринку;
- 29% зіткнулися з відсутністю фінансових ресурсів;
- 23% мали проблеми з формуванням команди;
- 19% зазнали витіснення через сильніших конкурентів або нові технології;
- 17% реалізували продукт низької якості;
- 17% використовували неефективну бізнес-модель;
- 14% не досліджували потреби клієнтів, що призвело до неправильного позиціонування продукту.

Ці фактори підкреслюють необхідність комплексного підходу до антикризового управління. Особливо важливим є аналіз ринку та прогнозування змін у попиті, побудова надійної фінансової стратегії та інвестування у професійний розвиток команди. У сучасному бізнес-середовищі підприємства, які не приділяють належної уваги управлінню ризиками, можуть швидко втратити конкурентоспроможність.

Світовий досвід свідчить, що причини банкрутства є багатограними, але здатність підприємства вчасно адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та стратегічно реагувати на виклики ринку може значно знизити ймовірність фінансового краху.

Як свідчить аналіз, причини, що призводять до кризового стану підприємства, часто пов'язані з маркетинговими помилками та недоліками у фінансовому управлінні. Зокрема, проблеми з маркетингом, такі як «проект не потрібен ринку» або «невдале місцезнаходження компанії», вказують на слабкий аналіз ринку та недоліки у вивченні споживчих потреб. Недостатнє розуміння ринкових трендів або неправильне позиціонування продукту можуть призвести до втрати конкурентоспроможності та скорочення обсягів продажів. Таким чином, неефективний маркетинг стає основою для подальших фінансових труднощів.

Окрім маркетингових проблем, важливою причиною кризи є відсутність належного фінансового управління. Відсутність планування фінансування унеможлиблює врахування інвестиційних та валютних ризиків, витрат на обслуговування кредитів, податкових платежів та витрат на персонал. Така ситуація створює умови для появи незапланованих витрат, які починають тиснути на фінансовий стан підприємства, погіршуючи його платоспроможність та ефективність.

Фінансова безграмотність управління також є критичним фактором. Як зазначають вітчизняні науковці, сьогодні серед менеджерів часто трапляються ті, хто ігнорує фінансові аспекти діяльності компанії. Їхня недостатня обізнаність у механізмах формування витрат, прибутку, фінансових потоків та управління ризиками може спричинити збитки, втрату ринкових позицій або навіть банкрутство. Відсутність фахового підходу до фінансового управління ставить під загрозу стабільність компанії, що особливо критично у конкурентному середовищі[4, с. 20]

Ще однією вагомою проблемою є надмірна довіра власників до найманих менеджерів. У відносинах між власником та керівником

підприємства часто виникає ситуація, коли керівнику делегується надмірно багато повноважень без належного контролю. З часом такі працівники можуть почати використовувати свої можливості у власних інтересах, що призводить до фінансових зловживань, спотворення стратегічних пріоритетів або навіть підриву фінансової стабільності підприємства.

Таким чином, для уникнення кризових явищ важливо звертати увагу на всі аспекти управління, включаючи маркетингову діяльність, фінансове планування та організацію управлінських відносин. Лише комплексний підхід до вирішення цих питань може забезпечити стабільність підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Недосконала бухгалтерія та слабка система внутрішнього контролю залишаються одним із найгостріших викликів для сучасних підприємств. Керівники, які фокусуються виключно на прибутковості, часто нехтують такими важливими аспектами, як інвентаризація активів і контроль за фінансовими потоками. Це створює сприятливі умови для фінансових зловживань, крадіжок і нецільового використання ресурсів. Ефективна система внутрішнього контролю дозволила б зменшити ризики шахрайства, забезпечити прозорість фінансових операцій і підвищити фінансову стабільність компанії.

Окрім цього, низька кваліфікація головного бухгалтера може мати катастрофічні наслідки для підприємства. Головний бухгалтер виконує ключову роль у формуванні фінансової стратегії, впровадженні системи оподаткування, управлінні трансфертними цінами та адаптації до змін у законодавстві. Його знання та досвід визначають ефективність управління капіталом, зменшують податкові ризики та допомагають приймати збалансовані управлінські рішення. Неналежна увага до професійного розвитку бухгалтерського персоналу ставить під загрозу фінансову безпеку підприємства[3, с. 111]

Ще однією проблемою є використання ризикових та необґрунтованих моделей податкового планування. Хоча податкова оптимізація є законним

інструментом для зменшення податкового навантаження, її неправильне застосування може призвести до штрафів, донарахувань та фінансових втрат. Статистика свідчить, що більшість перевірок податкових органів закінчуються накладанням санкцій, що ще раз підкреслює важливість прозорого й обґрунтованого підходу до податкового планування.

Крім того, неефективна робота з дебіторською заборгованістю та нераціональне фінансування поточної діяльності створюють додаткові ризики для підприємств. Наприклад, молоді компанії часто вкладають значні кошти у непродуктивні активи, такі як дорогий офіс чи обладнання, у той час як основні фінансові потреби залишаються незабезпеченими. Це призводить до розбалансування грошових потоків і створення фінансової піраміди, де витрати перевищують доходи, що неминуче наближає компанію до кризового стану.

У сукупності перелічені проблеми формують об'єктивні передумови для виникнення кризових ситуацій. Багато з цих факторів є наслідком як внутрішніх управлінських помилок, так і впливу зовнішнього середовища, зокрема, недоліків у державному регулюванні. Усвідомлення цих причин є основою для ефективного антикризового управління, яке спрямоване на виявлення та мінімізацію ризиків, збереження стабільності компанії та забезпечення її адаптації до змін у бізнес-середовищі[10, с. 112]

Антикризове управління – це не лише засіб подолання кризи, але й стратегічний підхід до підвищення гнучкості організаційної системи. Воно передбачає запобігання можливим загрозам, адаптацію бізнесу до нових умов і впровадження інноваційних методів управління для забезпечення стабільного розвитку. Завдяки цим заходам підприємства можуть уникнути банкрутства, посилити свої конкурентні позиції та досягти сталого розвитку у складних економічних умовах.

## **1.2. Особливості та класифікація стратегічних рішень в умовах невизначеності та конфлікту**

Система антикризового управління складається з декількох ключових компонентів: суб'єкта й об'єкта управління, визначеної мети, цілей, пріоритетних завдань, принципів функціонування, методів реалізації та критеріїв оцінки ефективності впроваджених заходів [31]. Основною метою антикризового управління є забезпечення стійкого функціонування підприємств у мінливих умовах ринку, які зумовлені економічними, політичними та соціальними факторами. Це включає розробку стратегічних альтернатив, які ґрунтуються на прогнозуванні та своєчасному реагуванні на ризики, мінімізацію фінансових загроз та уникнення банкрутства. Особливу увагу приділяють запровадженню інноваційних підходів до організації бізнес-процесів, що сприяють стабільності підприємства на ринку (див. рис. 1.1).

Основною метою антикризового управління є забезпечення стійкого функціонування підприємства, попередження кризових явищ і мінімізація їх негативних наслідків. Основні завдання антикризового управління включають прогнозування, завчасне вирішення проблем, стабілізацію нестійкої ситуації, ліквідацію негативних чинників, управління витратами, а також процедури виходу з кризового стану. Превентивний підхід до управління кризовим станом підприємства є важливим для забезпечення своєчасного виявлення та вирішення проблем, які можуть виникати через циклічний розвиток економіки або дію суб'єктивних факторів на макро- та мікрорівнях.



Рис. 1.1. Зміст антикризового управління

Джерело: [31]

Антикризове управління спрямоване на вирішення трьох ключових завдань: функціонування підприємства, управління його розвитком і кризовими процесами. Будь-яка управлінська діяльність повинна враховувати потенційні кризові явища та передбачати дії для їх подолання, особливо в умовах нестабільності. Важливість антикризового менеджменту пояснюється тим, що:

- Кризові явища можна передбачити, пом'якшити або навіть запобігти їх розвитку.
- Завчасна підготовка до можливих криз сприяє ефективнішому реагуванню на виклики.
- Антикризове управління вимагає спеціальних знань і досвіду, які дозволяють забезпечити швидке реагування та мінімізацію збитків.
- Процеси кризового управління піддаються керуванню, що дозволяє частково нейтралізувати їх наслідки.

- Антикризові заходи спрямовані на скорочення часу виходу з кризи, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Предметом антикризового управління є дослідження можливих причин кризи, аналіз факторів, які її провокують, та визначення симптомів, що свідчать про кризовий стан. Вивчення цих аспектів дозволяє своєчасно реагувати на ризики та мінімізувати їх вплив. Об'єктом антикризового управління виступають кризові явища, які впливають на діяльність підприємства, процеси їх подолання та створення механізмів запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.

Таким чином, антикризове управління є не тільки важливою складовою стратегічного менеджменту, але й необхідним інструментом для забезпечення стабільної роботи підприємства в умовах економічної та політичної нестабільності.

Розвиток кризи на рівні мікроекономічної системи структурно поділяється на три фази: прихована криза (або криза ефективності), криза платоспроможності та розрахункова криза, що передбачає загрозу банкрутства та неплатоспроможності. Усі ці фази є сигналами для підприємства щодо необхідності своєчасного впровадження системи антикризового управління. Основною метою цієї системи є не лише виявлення кризових явищ на ранніх етапах, але й запровадження ефективних заходів для їх подолання та недопущення повторення в майбутньому.

Ефективна система антикризового управління повинна відповідати певним вимогам: забезпечувати послідовність і безперервність процесів управління, ранню діагностику кризових явищ, запровадження інновацій у всіх видах діяльності підприємства та контроль «слабких сигналів», які вказують на потенційні загрози. Важливим аспектом є моніторинг і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє своєчасно виявляти ризики та реагувати на зміни.

Критеріями оцінки ефективності антикризового управління є зміна результатів фінансової діяльності підприємства, швидкість адаптації до змін,

економічний ефект від впроваджених заходів, відповідність змін втраченим можливостям, а також оперативність отримання інформації для прийняття об'єктивних управлінських рішень. Антикризові заходи повинні бути цілеспрямованими, а їх впровадження – підтримуватися висококваліфікованими працівниками, здатними аналізувати ситуацію та приймати професійні рішення.

Механізм врегулювання криз повинен базуватися на таких пріоритетах, як мотивація, орієнтована на економію ресурсів, запобігання помилкам, аналіз ситуації та довіра. Важливим є також професіоналізм, інтеграція компетентності, підтримка інновацій, соціально-психологічна стабільність у колективі та пошук найкращих можливостей для розвитку підприємства.

Антикризове управління можна розглядати як процес застосування форм, методів і процедур, які забезпечують ефективну взаємодію структурних підрозділів підприємства із зовнішнім середовищем. Метою цього процесу є створення умов для подолання негативних тенденцій у діяльності підприємства, підтримання його фінансової стабільності в короткостроковій перспективі та сприяння соціально-економічному відновленню. Саме це робить антикризове управління важливим інструментом забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Класифікація стратегічних рішень в умовах невизначеності та конфлікту базується на оцінці ключових чинників, які впливають на ефективність діяльності підприємства, а також на рівень ризику та можливостей у зовнішньому середовищі. В сучасних умовах війни, економічної нестабільності та турбулентності ринків ця класифікація стає критично важливою для забезпечення адаптивності та стійкості бізнесу.

1. Залежно від ступеня визначеності зовнішнього середовища[5, с. 355]

- Рішення в умовах низької невизначеності: базуються на чітких даних про ринок, стабільності політичної ситуації та передбачуваних макроекономічних трендах. У таких умовах підприємства мають можливість діяти згідно з традиційними довгостроковими планами.

- Рішення в умовах високої невизначеності: приймаються за відсутності достатньої інформації, коли події мають непередбачуваний розвиток. У таких умовах застосовуються сценарні підходи, гнучке планування та адаптивні стратегії.

## 2. Залежно від рівня ризику

- Рішення низького ризику: стосуються стратегій, спрямованих на мінімізацію можливих втрат (наприклад, диверсифікація постачальників чи ринків збуту).

- Рішення помірною ризику: включають інноваційні підходи, що передбачають додаткові витрати або зміну внутрішніх процесів (наприклад, впровадження нових технологій, які можуть покращити ефективність).

- Рішення високого ризику: орієнтовані на значні зміни, такі як вихід на нові ринки, кардинальна зміна бізнес-моделі чи масштабні інвестиції у воєнний період.

## 3. Залежно від тривалості впливу

- Короткострокові рішення: зосереджені на негайному подоланні кризи, наприклад, релокація бізнесу, забезпечення безпеки співробітників, відновлення логістичних ланцюгів.

- Середньострокові рішення: мають на меті адаптацію підприємства до нових умов, таких як реструктуризація внутрішніх процесів чи переорієнтація на інший сегмент ринку.

- Довгострокові рішення: охоплюють стратегії, спрямовані на забезпечення стійкого розвитку, включаючи інновації, створення нових продуктів чи освоєння перспективних ринків.

## 4. Залежно від підходів до реалізації

- Проактивні стратегії: передбачають активне впровадження змін ще до виникнення кризи. Наприклад, аналіз ризиків та впровадження превентивних заходів.

- Реактивні стратегії: зосереджуються на реагуванні на кризові явища, що вже виникли. Це може включати перегляд бюджетів чи скорочення витрат.

- Адаптивні стратегії: спрямовані на гнучке пристосування до змін зовнішнього середовища. Наприклад, швидка зміна постачальників чи перебудова логістики.

#### 5. Залежно від типу впливу на організацію

- Стратегії стабілізації: мають на меті збереження поточних позицій підприємства на ринку через мінімізацію ризиків і підтримання безперервності процесів.

- Стратегії розвитку: орієнтовані на зміцнення ринкових позицій через інновації, розширення клієнтської бази чи вихід на нові ринки.

- Стратегії виживання: спрямовані на мінімізацію збитків і забезпечення основних потреб підприємства в умовах обмежених ресурсів.

#### 6. Залежно від специфіки ситуації

- Конфліктні рішення: приймаються у ситуаціях прямого протистояння з конкурентами чи під час активних бойових дій. Наприклад, зниження цін чи масована реклама для утримання позицій на ринку.

- Компромісні рішення: передбачають співпрацю з іншими підприємствами, наприклад, об'єднання логістичних ресурсів чи розподіл ринків збуту.

#### 7. Залежно від використання ресурсів

- Ресурсозберігаючі стратегії: спрямовані на зниження витрат через оптимізацію процесів чи скорочення обсягів виробництва.

- Ресурсно-орієнтовані стратегії: використовують всі наявні ресурси підприємства для забезпечення короткострокового чи довгострокового розвитку.

Класифікація стратегічних рішень в умовах невизначеності та конфлікту є основою для розробки ефективних бізнес-стратегій. Обрання відповідного підходу залежить від ступеня невизначеності зовнішнього середовища,

наявних ресурсів, рівня ризику та цілей підприємства. У воєнний час особливо важливо використовувати адаптивні та проактивні стратегії, які дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміну ситуації, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільність функціонування.

### **1.3. Методологічні підходи до розробки та адаптації стратегій під час військових дій**

Стратегічне управління підприємством є довгостроковим підходом, що визначає способи досягнення його ключових цілей, зберігаючи конкурентні переваги в умовах ринкової конкуренції. Цей підхід базується на інтегрованому аналізі різних аспектів діяльності підприємства, таких як стратегічне планування, маркетинг, фінанси, операційні процеси, управління персоналом тощо.

В умовах воєнного конфлікту стратегічне управління стає ще більш складним завданням. Воєнний стан створює низку ризиків і викликів, що впливають не лише на діяльність підприємства, але й на економічну систему країни загалом. За даними статистики, в перші місяці повномасштабної агресії значна кількість українських підприємств призупинили або повністю припинили свою діяльність через потребу релокації до безпечніших регіонів. Окремі види бізнесу стали нерентабельними, що зумовило їх закриття.

В таких умовах воєнний конфлікт суттєво змінює споживчі потреби, правила конкуренції та умови для забезпечення стійкості бізнесу. Це вимагає від підприємств здатності розробляти ефективні бізнес-стратегії, які враховують ризики та адаптуються до нових умов. Крім того, необхідно передбачати потенційні загрози і можливості, що відкриваються для підприємств у надзвичайних ситуаціях.

Ключовим елементом стратегічного управління виступає стратегія. Її можна визначити як «систематизований процес, що задає чітку послідовність

дій, використовуючи аналітичні інструменти та методи» [22, с. 268]. Позицію Мінцберга щодо значення стратегії в сучасному середовищі можна визнати актуальною: «стратегія як патерн чи план інтегрує основні цілі організації, її політику та дії в єдине узгоджене ціле» [67]. Для підприємств важливим є те, що стратегія визначає довгострокові цілі, завдання та пріоритетні напрями діяльності, які спрямовані на досягнення стійкості та розвитку.

Використання системного підходу до аналізу функціонування українських підприємств дозволило визначити ключові фактори, які впливають на необхідність розроблення та реалізації стратегії в умовах воєнного конфлікту. Найвагомим фактором є масштабне руйнування критичної та промислової інфраструктури. Суттєві втрати матеріальних, фінансових та трудових ресурсів серед підприємств, розташованих у зонах активних бойових дій, підкреслюють актуальність створення стратегічного документа. У такому документі мають бути чітко визначені пріоритети, місія, головні цілі та механізми розподілу ресурсів для їх досягнення.

З початком війни для багатьох підприємств виникла нагальна потреба у переміщенні виробництва та бізнесу на безпечні території. Цей процес став можливим завдяки створенню правових умов для евакуації та релокації підприємств з окупованих регіонів або зон активних бойових дій. З березня 2022 року, відповідно до рішень Кабінету Міністрів України [52], було розроблено план дій з релокації підприємств. Основні етапи цього процесу включали:

1. Підготовчі заходи, серед яких: прийом заявок на переміщення; оформлення необхідної документації; сприяння оперативному виділенню ресурсів для транспортування; забезпечення логістичних перевезень.

2. Заходи підтримки евакуйованих підприємств та їх працівників, які передбачали організаційну та інформаційну допомогу. Обласні військові адміністрації семи регіонів України займалися координацією питань щодо розміщення працівників та підприємств.

Станом на 23 червня 2022 року, за офіційними даними, було переміщено 606 підприємств, з яких 390 вже розпочали роботу в західних областях України. Через спеціальну цифрову платформу подали 1612 заявок на релокацію бізнесу [56]. Ці заходи є важливим кроком для забезпечення стійкості української економіки в умовах війни.

Істотним фактором, що впливає на функціонування бізнесу, стала вимушена міграція населення та мобілізація чоловіків до Збройних Сил України. Ці обставини суттєво обмежили можливості ефективного використання трудових ресурсів і розміщення продуктивних сил. Згідно з дослідженнями, найбільше людей покинули Харків, Київ, а також Харківську, Київську, Донецьку, Запорізьку, Херсонську, Миколаївську, Луганську та Чернігівську області. Через кадровий дефіцит на багатьох підприємствах було змінено розподіл обов'язків серед працівників, що призвело до зростання робочого навантаження. Деякі малі підприємства перейшли на офлайн-режим роботи або почали використовувати гібридну модель діяльності. Інші, в умовах зменшення попиту на їхню продукцію, змушені були скоротити персонал.

Малі та середні підприємства зазнали впливу таких факторів:

- зростання вартості сировини, матеріалів і палива;
- зниження купівельної спроможності населення;
- втрата клієнтської бази, що зробило пошук нових клієнтів ключовим завданням;
- труднощі з експортом товарів через логістичні обмеження та валютні бар'єри;
- скорочення імпорту комплектуючих та напівфабрикатів.

Для великих компаній основними викликами стали вирішення логістичних проблем та пошук альтернативних постачальників сировини і матеріалів.

До позитивних змін, які сприяли адаптації українського бізнесу до нових реалій, можна віднести зниження податкового навантаження. Зокрема, були введені зміни до системи оподаткування, які передбачали:

- зниження податку на додану вартість з 20% до 10%;
- зменшення ставки податку на прибуток підприємств з 18% до 10%[21].

Разом із тим, тривають обговорення щодо можливого підвищення ставки військового збору [21]. Дискусії стосовно змін в оподаткуванні як під час війни, так і в постконфліктний період, залишаються актуальними.

Важливо відзначити, що значна частина підприємців (90%) активно займається наданням гуманітарної допомоги, підтримкою волонтерських ініціатив і спонсорською діяльністю, демонструючи соціальну відповідальність навіть у складних умовах.

Основні особливості формування стратегій українських підприємств у сучасних умовах можна визначити таким чином:

1. Через складні обставини, більшість підприємств не змогли повноцінно адаптуватися до викликів воєнного часу та сформувати чіткі стратегії й бізнес-плани. Згідно з даними Агентства Advanter Group, станом на червень 2022 року лише 33% українських компаній змогли пристосуватися до нових умов роботи та реалізувати активну стратегію діяльності [56].

2. На багатьох підприємствах використовується модель стратегічного управління, що базується на:

- науковій обґрунтованості управлінських рішень;
- прагненні досягти максимального результату за мінімальних витрат;
- узгодженості всіх елементів системи управління;
- гнучкості в умовах невизначеності;
- розумінні актуальних суспільних потреб.

3. Зростає значення стратегічного планування, яке формується як комплекс ідей для вибору основних напрямів діяльності та забезпечення виживання й розвитку підприємств. Для малих підприємств характерним є короткострокове планування (на один місяць або квартал).

В умовах війни можна спостерігати такі ключові тенденції у формуванні стратегій українських підприємств:

- адаптація існуючих стратегій до викликів воєнного часу;
- перехід до стратегії диверсифікації: багато підприємств переорієнтувалися на виробництво продукції для військових потреб, постачання одягу й харчових продуктів, логістичні операції та будівельні роботи.

Деякі підприємства поєднують нові напрями діяльності, спрямовані на задоволення потреб воєнного часу, із продовженням традиційного виробництва.

Подальший розвиток підприємств планується за рахунок: унікальних ділових зв'язків і партнерств; використання технологічних інновацій; впровадження бізнес-інновацій [15].

Формування нової стратегії або внесення змін до існуючих стратегій розвитку підприємства, а також вдосконалення стратегічного управління в умовах кризових викликів є першочерговими завданнями для керівництва. Ця необхідність обумовлена вимогами до забезпечення ефективного функціонування та стабільного розвитку підприємства в нових реаліях.

Якщо підприємство вирішує адаптувати існуючу стратегію, ключовими кроками повинні стати проведення SWOT-аналізу з урахуванням сучасних викликів і аудит матеріальних, фінансових та інших ресурсів підприємства. Важливо також розробити додаткові заходи для збереження трудового потенціалу, матеріальних активів та інформаційних ресурсів.

Державна підтримка в цьому процесі є критично важливою. Органи державної влади мають налагодити партнерські відносини з підприємствами, засновані на принципах взаємної відповідальності та підтримки. Необхідно внести корективи до державних програм підтримки бізнесу, спрямованих на збереження і відновлення економічного потенціалу.

Інформаційне забезпечення підприємств також відіграє вирішальну роль у формуванні стратегій розвитку, адже важливо мати чітке уявлення про

перспективи відновлення територій і галузей. Державні органи повинні використовувати весь спектр адміністративних, економічних і правових інструментів, включно з залученням міжнародної технічної допомоги, для підтримки діяльності бізнесу. Крім того, важливо розробити концепцію відновлення країни, яка враховуватиме національні, регіональні, галузеві та місцеві інтереси, а також ефективно використовуватиме потенціал регіонів та підприємств.

### **Висновки до розділу 1**

У результаті проведеного теоретичного дослідження було встановлено, що адаптація бізнес-стратегій в умовах невизначеності є ключовим процесом для забезпечення стабільного функціонування підприємств у сучасних умовах. Поняття адаптації бізнес-стратегій охоплює процеси пристосування підприємств до змін у зовнішньому середовищі, враховуючи як кризові ситуації, так і можливості для розвитку. Основна мета адаптації полягає у забезпеченні стійкості підприємства шляхом перегляду його стратегічних пріоритетів, методів управління та операційних підходів.

Особливості адаптації бізнес-стратегій в умовах невизначеності виявляються у необхідності прийняття рішень в умовах обмеженої інформації та високих ризиків. Було визначено, що стратегічні рішення в таких умовах класифікуються за їхньою спрямованістю, масштабом та часовими горизонтами, включаючи превентивні, адаптивні та інноваційні рішення. У кризових умовах підприємства потребують використання гнучких стратегічних підходів, що передбачають швидку реакцію на зміну зовнішнього середовища та активне залучення інновацій.

Методологічні підходи до розробки стратегій в умовах війни акцентують увагу на комплексному аналізі зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Серед таких підходів особливе значення мають SWOT-аналіз, сценарне планування та антикризові моделі

управління. Ці методи дозволяють ідентифікувати найбільш суттєві ризики та розробити заходи для їх мінімізації.

Таким чином, в умовах невизначеності ефективна адаптація бізнес-стратегій забезпечує підприємствам здатність не лише зберігати стабільність, але й досягати конкурентних переваг за рахунок гнучкості, інноваційності та здатності до швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Це створює необхідне підґрунтя для подальшого дослідження адаптаційних механізмів і розробки рекомендацій для підприємств, що функціонують у складних та нестабільних умовах. В умовах сучасних викликів, пов'язаних із кризами, конфліктами та економічною нестабільністю, стратегічне управління підприємствами набуває ключового значення. Ефективне формування або адаптація стратегій розвитку є важливим інструментом для забезпечення стабільності та сталого розвитку підприємств.

Дослідження підтвердили, що адаптація існуючих стратегій або розробка нових планів дій є важливими для підприємств в умовах війни. Для досягнення цього необхідно враховувати нові реалії, проводити ретельний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, зокрема SWOT-аналіз, і здійснювати аудит ресурсів. Особливу увагу слід приділяти збереженню трудових, фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів, які є критичними для забезпечення функціонування бізнесу.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОЛІЯР» ТА АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО КОНФЛІКТУ**

### **2.1. Аналіз ринку рослинних олій**

На ринку соняшникової олії спостерігається висока конкуренція. На полицях магазинів представлено безліч виробників соняшникової олії, а також товарів-замінників. Хоча ринок наближається до насичення, він ще не переповнений і має потенціал для подальшого розвитку. Експерти прогнозують, що до 2025 року споживання олії зростатиме в середньому на 1% щороку.

Крім прямих конкурентів — виробників соняшникової олії, на ринок впливають і товари-замінники. Це продукція з інших товарних груп, яка виконує аналогічні функції, але на основі інших технологій. Взаємозамінні товари задовольняють ті ж потреби споживачів, але мають різний склад і технологічні характеристики.

Для підприємства, яке планується, основними товарами-замінниками будуть всі види рослинних олій. На українському ринку існує велика різноманітність замінників соняшникової олії, зокрема кукурудзяна, оливкова, обліпихова, горіхові олії, гірчична, кунжутна, лляна, а також олія з гарбузового насіння, виноградних кісточок, пальмова, рапсова, соєва, бавовняна та олія з рисових висівок. Крім рослинних олій, конкуренцію можуть скласти олії тваринного походження, вершкове масло та тваринний жир.

Основні конкуренти вже добре представлені в торгових мережах як великих, так і малих магазинів. Однак регіональні компанії мають конкурентну перевагу завдяки нижчим витратам на перевезення, що дозволяє їм встановлювати ціни на 15-30% нижче від середньоринкових.

Для підприємств цього сектору характерне постійне покращення якості продукції, розширення асортименту, цінова конкуренція, активна маркетингова діяльність та підвищення ефективності виробництва завдяки масштабам і вертикальній інтеграції. Компанії, які мають власні сільськогосподарські підприємства, транспорт і збутову мережу, можуть значно знижувати витрати, що підвищує їх конкурентоспроможність.

Аналіз ринку показує, що найбільший попит споживачів викликають такі характеристики товару, як ціна, смакові якості, наявність акцій, імідж компанії, доступність у магазинах, якість упаковки та маркування. Підприємство, яке планується, зможе забезпечити всі ці характеристики, окрім іміджу компанії, оскільки вона є новою на ринку. Проте ця проблема вирішується в процесі роботи та поступового розвитку бренду[9, с. 174].

В умовах війни українське суспільство докладає максимум зусиль, щоб зберегти своє сьогодення та забезпечити можливість існування у майбутньому. Ця боротьба за життя найбільш яскраво виявляється в одній з найважливіших сфер – економіці. Прагнучи адаптуватися до складних і небезпечних умов, українське суспільство здійснює переорієнтацію виробництва з індустріальної сфери на аграрну, що дозволяє забезпечити стабільні надходження до державного бюджету. Це необхідно для фінансування як військових, так і соціальних потреб.

Втрата контролю над підприємствами, які раніше формували основу металургійної, транспортної та інших галузей промисловості, є серйозним викликом для економіки України. Після 2014 і 2022 років багато підприємств, таких як Азовсталь, Маріупольський металургійний комбінат, Єнакієвський металургійний завод та інші, було зруйновано або вивезено, що призвело до значного скорочення виробництва чорних металів та продукції з них[16].

Починаючи з 2014 року, експорт продукції металургійної галузі значно скоротився. Це можна чітко побачити на прикладі динаміки експорту, де після 2015 року експорт металів і виробів з них не перевищував 12 млрд доларів США. Схожа ситуація спостерігається і в інших галузях, таких як мінеральні

продукти та машинобудування, які також не змогли подолати бар'єр у 6 та 5 млрд доларів відповідно. Винятком став 2021 рік, коли українська економіка отримала значний експортний дохід, що свідчило про певну стабілізацію після тривалого шоку, викликаного анексією Криму та бойовими діями на сході України.

Однак, починаючи з 2016 року, аграрний сектор почав поступово замінювати традиційні експортні галузі. Продукція рослинного походження та олії стали головними експортними статтями, і вже з 2016 року експорт продуктів рослинного походження не опускався нижче 8 млрд доларів, а експорт жирів та олій – нижче 4 млрд. Цей лінійний тренд можна спостерігати і в 2023 році, коли основні області, такі як Дніпропетровська, Кіровоградська, Харківська, Миколаївська, Полтавська та Одеська, продовжували вирощувати соняшник на великих площах.

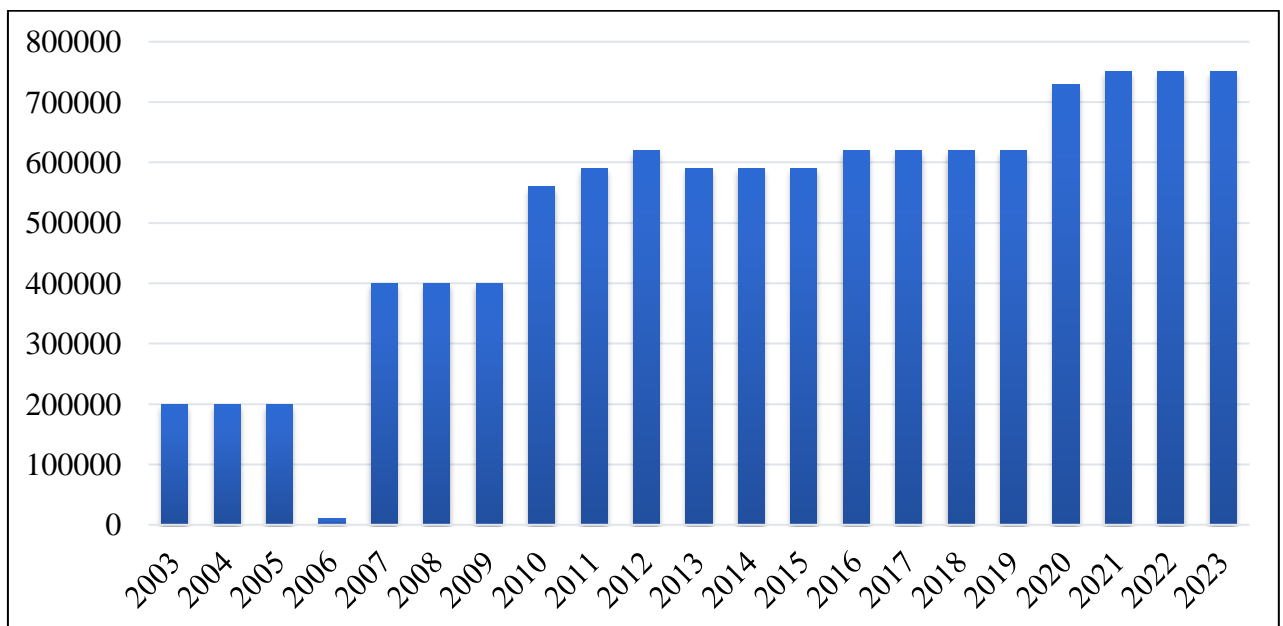


Рис. 2.1. Динаміка українського експорту жирів та олій тваринного походження протягом 2003–2023 рр. (тис. дол. США)

*Джерело: [47]*

Загалом, у 2023 році площа посівів соняшнику в Україні склала понад 5 млн гектарів. Незважаючи на труднощі, українське сільське господарство продовжує адаптуватися до викликів війни. За даними Київської школи

економіки, у зв'язку з бойовими діями в Україні посівні площі під олійні культури зменшились на 14%. Така переорієнтація економіки і розвиток аграрного сектора є важливими кроками для забезпечення стабільності та стійкості української економіки в умовах війни[47].

Динаміка експорту жирів та олій тваринного або рослинного походження протягом 2003–2023 рр. демонструє суттєві зміни в структурі українського експорту, які зокрема пов'язані з економічними викликами та адаптацією країни до нових умов. На початку цього періоду, експорт даної продукції був порівняно незначним, однак з роками почав поступово зростати.

Рис. 2.2 демонструє динаміку експорту жирів та олій тваринного або рослинного походження за період з 2003 по 2023 роки в тисячах доларів США.

На графіку зображено дві лінії:

1. Точкова лінія (дозволяє спостерігати точні значення за кожен рік) — це основна лінія, яка показує реальні дані експорту на кожен рік.
2. Дотична лінія (суцільна лінія, що з'єднує точки) — це лінія тренду, яка показує загальний напрямок зміни експорту.

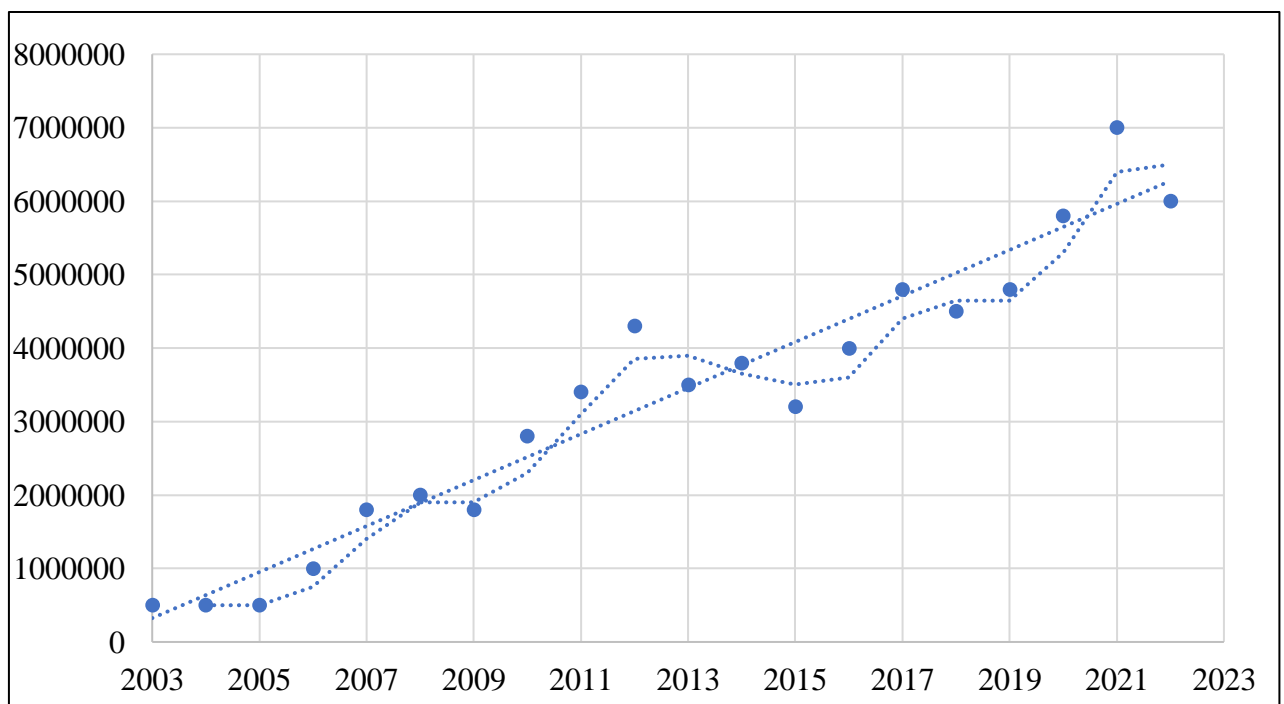


Рис. 2.2. Жири та олії тваринного або рослинного походження: динаміка експорту протягом 2003–2023 рр. (тис. дол. США)

Джерело: [47]

Загальна тенденція на графіку свідчить про стабільне зростання експорту олій та жирів протягом 20 років, з суттєвим прискоренням з 2014 року. Найбільший стрибок у даних спостерігається у 2021-2023 роках, коли обсяги експорту наблизилися до 7 млн доларів США.

З 2016 року спостерігається чіткий тренд на зростання експорту жирів та олій, зокрема олії соняшникової, що стала важливою складовою українського аграрного сектору. Це стало можливим завдяки переорієнтації економіки на аграрно-центричний розвиток після втрати частини промислових підприємств на сході країни. Уже з 2017 року експорт жирів та олій стабільно перевищував 4 млрд доларів США, і цей рівень зберігався протягом наступних років. Таким чином, протягом 2003–2023 років динаміка експорту жирів та олій вказує на значний ріст та стабілізацію даної галузі, яка поступово заміщує інші традиційні експортні товари України, зокрема у промисловому секторі[1].

Особливо важливим є період після 2022 року, коли через воєнні дії значно зменшились можливості промислового експорту, але продукція аграрного сектору, в тому числі жири та олії, продовжила відігравати ключову роль у зовнішньоекономічній діяльності України. Протягом цього часу Україна змогла зберегти значний рівень експорту олії, що сприяло підтримці економіки в умовах війни та глобальної нестабільності.

У 2022 році посівні та зібрані площі олійних культур зменшилися на 1,427 млн га, що призвело до зниження обсягів виробництва на 5 млн тон. (рис.2.2). Проте у 2023 році ситуація дещо стабілізувалася, навіть незважаючи на те, що площі посівів не зросли, а, навпаки, зменшилися. Цьому сприяла вища врожайність, яка збільшилася на 13% порівняно з попереднім роком. Це дозволило збільшити обсяг виробництва на 1,431 млн тон, що майже повернуло показники до рівня 2020 року[47].

Одним із ключових показників стану олійно-жирової галузі є рівень витрат. Українські підприємства цієї галузі використовують дві моделі ведення господарської діяльності: переробку сировини на умовах давальницької сировини (толінг) або самостійне придбання сировини для подальшої її

переробки. Основну частку собівартості продукції складають або витрати на послуги толінгу, або прямі витрати на сировину.

Таблиця 2.1

**Посівні та зібрані площі, урожайність та обсяг виробництва соняшнику  
протягом 2021–2023 рр.**

Показники	2021	2022	2023	2022 у % до 2021	2023 у % до 2022
Посівні площі (тис. га)	6,622	5,293	5,220	-20%	-1%
Зібрані площі (тис. га)	6,665	5,238	5,202	-21%	-1%
Урожайність (ц з 1 га)	24,6	21,6	24,5	-12%	+13%
Обсяг виробництва(тис. т)	16,392	11,329	12,760	-31%	+13%

*Джерело: [47]*

Аналіз даних за 2020-2022 роки показує, що в 2022 році спостерігалось загальне скорочення як обсягу реалізованої продукції, так і витрат на її виробництво. Це зниження склало 23% та 19% відповідно, що стало наслідком зменшення ділової активності через повномасштабне вторгнення. Однак, порівнюючи з 2020 роком, можна помітити стабілізацію: у 2022 році обсяги реалізації та витрати були лише на 3% і 5% меншими відповідно.

Для глибшого аналізу динаміки українського експорту з 2020 року до перших чотирьох місяців 2024 року було побудовано графік, що відображає обсяги експорту соняшnikової, сафлорової та бавовняної олії. Зазначимо, що основну частку в цьому експорті займає саме соняшnikова олія. Загальна вага експортованої продукції за цей період становила 24,5 млн тон, з яких: 6,9 млн тон припало на 2020 рік, 5,1 млн тон — на 2021 рік, 4,3 млн тон — на 2022 рік, 5,7 млн тон — на 2023 рік, і 2,5 млн тон було експортовано за перші чотири місяці 2024 року. Загальна вартість цього експорту сягнула 24 мільярдів доларів США. Основними покупцями української соняшnikової олії були: Індія (20%, 4,6 млрд доларів), Китай (12%, 2,8 млрд доларів), Нідерланди (9%, 2,1 млрд доларів), Туреччина (8%, 1,9 млрд доларів), Румунія (7%, 1,8 млрд доларів), а також Іспанія, Італія, Польща, Ірак, Франція і Болгарія, сукупно

придбавши 6 млн тон олії на суму 6 мільярдів доларів, що становить 25% від загального обсягу[1].

Попри те, що Індія та Китай є провідними імпортерами української соняшникової олії (разом вони закупили олії на суму 7,2 мільярда доларів США, що дорівнює 7,4 млн тон продукту), обидві країни значно скоротили свій імпорт у 2022–2023 роках. Якщо у 2020–2021 роках Індія закупила 3,5 млн тон олії на суму 3,3 млрд доларів, а Китай — 2 млн тон на 1,9 млрд доларів, то у 2022–2023 роках ці показники впали: Індія придбала лише 1 млн тон на суму 1,1 млрд доларів, а Китай — 840 тис. тон на 870 млн доларів.

Ця тенденція пояснюється кількома факторами. По-перше, однією з головних причин є логістичні ускладнення, що виникли в Чорноморському регіоні через повномасштабну війну, які спричинили значні ризики щодо невиконання або затримки виконання договірних зобов'язань.

По-друге, український експорт соняшникової олії глибоко інтегрований як у європейські, так і світові ринки, тому ціни на неї сильно залежать від коливань вартості пальмової, соєвої та ріпакової олій, ситуації на ринках, врожайності цих культур та наявності запасів олійної продукції. Крім того, в сезонний період ціни на соняшкову олію зазвичай вищі, тоді як пропозиція дешевших видів харчових олій є значно ширшою.

Важливо зазначити, що на глобальному рівні соняшникова олія не займає лідируючих позицій у порівнянні, наприклад, з пальмовою олією. Як результат, споживачі часто надають перевагу іншим видам олій. При цьому такі країни, як Туреччина та Румунія, а частково й Нідерланди, демонструють зворотну тенденцію[47].

За результатами аналізу обсягів реалізованої продукції та витрат на виробництво в олійно-жировій галузі протягом 2020–2022 рр. (табл.2.2) можна зробити наступні висновки[47]:

1. Обсяг реалізованої продукції: У 2021 році обсяг реалізації зріс на 26% порівняно з 2020 роком, що свідчить про значне зростання попиту або ефективність діяльності підприємств галузі. Однак у 2022 році відбулося

зниження на 23% порівняно з 2021 роком, що, ймовірно, пов'язано з економічними викликами, такими як війна та нестабільність на ринку.

Таблиця 2.2

**Обсяг реалізованої продукції та витрати на виробництво продукції (з елементами витрат) підприємств олійно-жирової галузі протягом 2020–2022 рр. (млн. грн)**

Показники	2020	2021	2022	2021 у % до 2020	2022 у % до 2021
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг)	240,797	302,657	233,857	+26%	-23%
Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг), з них:	170,457	201,702	162,592	+18%	-19%
Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві	161,853	192,115	153,008	+19%	-20%
Амортизація	3,026	3,268	3,699	+8%	+13%
Витрати на оплату праці	4,459	5,097	4,769	+14%	-6%
Відрахування на соціальні заходи	797	891	857	+12%	-4%
Інші витрати	322	331	258	+3%	-22%

*Джерело: [47]*

2. Витрати на виробництво: Витрати на виробництво зросли на 18% у 2021 році порівняно з 2020 роком, що відображає збільшення вартості ресурсів та послуг. Проте у 2022 році витрати знизилися на 19% порівняно з 2021 роком, можливо, через оптимізацію витрат або скорочення виробничих потужностей.

3. Матеріальні витрати: Витрати на матеріали та послуги, використані у виробництві, збільшилися на 19% у 2021 році, але знизилися на 20% у 2022 році, що вказує на тенденцію до скорочення використання ресурсів у відповідь на економічні обмеження.

4. Амортизаційні витрати: Протягом трьох років спостерігається поступове зростання амортизаційних витрат. У 2021 році вони зросли на 8%, а в 2022 – на 13%, що може свідчити про активне оновлення основних засобів.

5. Витрати на оплату праці: У 2021 році витрати на оплату праці зросли на 14%, але у 2022 році зменшилися на 6%, що може бути пов'язано зі зменшенням кількості працівників або переглядом зарплатної політики.

6. Відрахування на соціальні заходи: Відрахування на соціальні заходи зростали на 12% у 2021 році, але знизилися на 4% у 2022 році, що корелює зі скороченням витрат на оплату праці.

7. Інші витрати: У 2021 році інші витрати зросли на 3%, але у 2022 році впали на 22%, що може вказувати на ефективну оптимізацію додаткових витрат підприємствами в умовах кризи.

Загалом, спостерігається нестабільність у діяльності підприємств олійно-жирової галузі, що значною мірою зумовлена економічними викликами, проте можна відзначити зусилля з оптимізації витрат у 2022 році.

У 2022 і 2023 роках відбулося значне зростання імпорту української соняшникової олії, що дозволило заповнити прогалину, яка виникла через скорочення експорту в Індію та Китай. Це стало можливим завдяки кільком факторам. По-перше, близьке географічне розташування сприяло спрощенню логістики. По-друге, на прикладі Туреччини помітно, що соняшникова олія є важливою частиною харчового раціону населення. Зі збільшенням чисельності населення Туреччини підвищується й попит на цей продукт, який держава не може повністю покрити за рахунок власного виробництва.

Незважаючи на складну історичну ситуацію, в якій опинилася Україна, і нестабільні економічні умови з високим рівнем ризику, Міністерство сільського господарства США прогнозує, що Україна збереже провідні позиції на світовому ринку соняшникової олії. Частка експорту української продукції може досягти 50%. В результаті аналізу можна зробити висновок, що такі прогнози є реалістичними, оскільки олійно-жирова галузь, як і економіка України в цілому, продовжує адаптуватися до нових викликів. На основі поточних тенденцій можна обережно стверджувати, що галузь буде й надалі поступово адаптуватися до умов, зберігаючи значну частку в експорті та забезпечуючи стабільне наповнення бюджету.

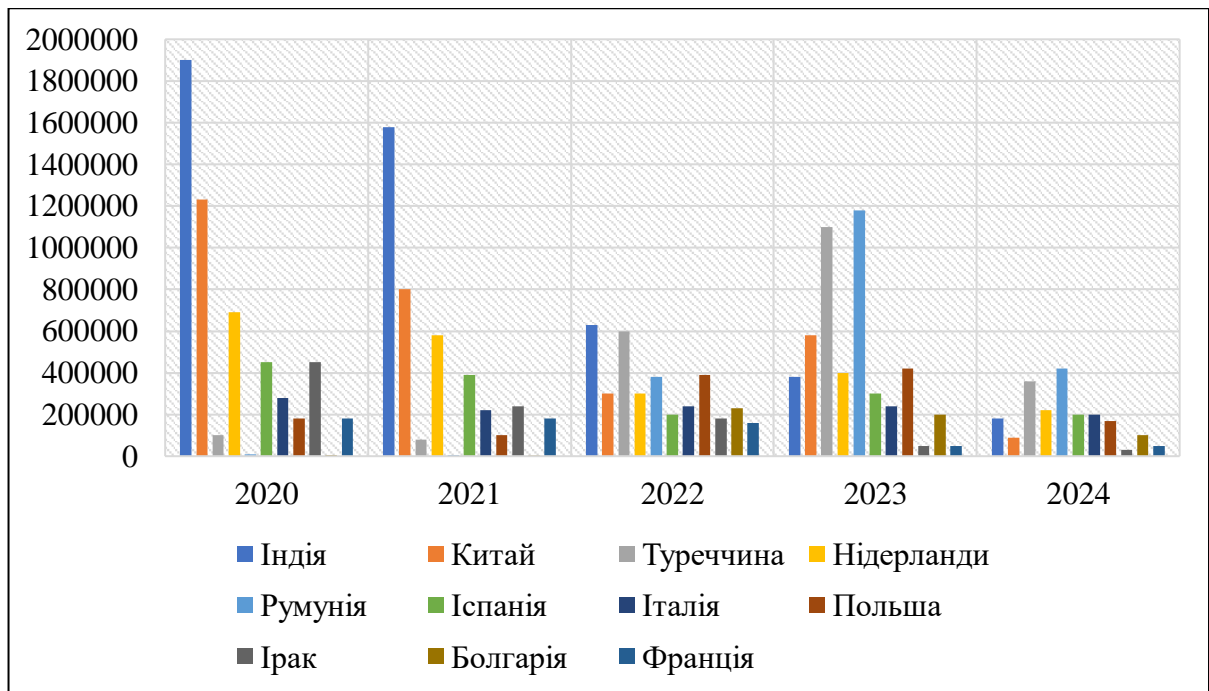


Рис. 2.3. Нетто-вага експортованої соняшникової, сафлорової, бавовняної олій в розрізі основних країн імпортерів протягом 2020–2024 (4 міс.) рр. (тис. т)  
Джерело: [47]

ПП «Оліяр» є українським виробником, який спеціалізується на виробництві олій та жирів рослинного походження. Оскільки компанія працює в агропромисловому секторі, її основними конкурентами є інші виробники олії та жирів на ринку України.

Таблиця 2.3

#### Основні конкуренти ПП «Оліяр»

Компанія	Частка ринку ріпакової олії, %
Allseeds	33
ПП «Оліяр»	27,7
ПрАТ «Вінницький ОЖК» (ViOil)	17
ТОВ «Дельта Вілмар Україна»	10,1
«ГрадОлія»	3,7

Джерело: [44]

Основними гравцями на ринку рослинної олії в Україні є кілька великих компаній, які займають значну частку ринку. Згідно з даними за 2023 року

найбільшу частку ринку ріпакової олії займає компанія Allseeds, яка контролює близько 33% цього ринку. Після неї йде ПП «Оліяр», що займає 27,7% ринку ріпакової олії. Велику частку займають також ПрАТ «Вінницький ОЖК» (ViOil) з 17% ринку, а також ТОВ «Дельта Вілмар Україна», яка контролює близько 10,1% ринку. Інші менш масштабні гравці на ринку включають компанію «ГрадОлія», яка має частку 3,7%[44].

Така структура ринку свідчить про високу конкуренцію серед основних виробників рослинної олії в Україні. ПП «Оліяр» займає важливе місце серед лідерів ринку, активно співпрацюючи з найбільшими торговельними мережами України та Європи, а також пропонуючи фасування продукції під власні торгові марки для індивідуальних клієнтів[44].

Загалом, ринок рослинної олії в Україні представлений численними компаніями, але найбільші з них займають значні частки ринку. Частка ПП «Оліяр» є однією з найбільших, що дозволяє компанії утримувати стабільні позиції в умовах високої конкуренції. Таким чином, основні конкуренти ПП «Оліяр» мають широкі асортименти продукції, що включають популярні торгові марки на ринку олій, і активно конкурують з ПП «Оліяр» за споживачів на внутрішньому та міжнародному ринках.

Таблиця 2.4

#### Споживачі ПП «Оліяр»

Категорія споживачів	Споживачі (підприємства та країни)	Продукція, яку закупають
Великі роздрібні мережі	АТБ, Сільпо, Metro	Олія, соняшникова олія, олія для кулінарії
Інші торгові мережі та дистриб'ютори	Регіональні та національні мережі дистриб'юторів	Олія, маргарини, кулінарні олії
Міжнародні споживачі	Країни ЄС (Німеччина, Італія, Польща, Франція), Росія, Білорусь, Казахстан, Ліван, Іран, Туреччина, Китай	Соняшникова олія, олія для експорту

Джерело: [46, 56]

ПП «Оліяр» має широкий спектр споживачів, що охоплюють як національний ринок, так і міжнародний. Основними споживачами продукції

підприємства є великі роздрібні мережі в Україні, такі як АТБ, Сільпо та Metro, що здійснюють закупівлі олії для кінцевих споживачів. Крім того, компанія постачає продукцію іншим регіональним дистриб'юторам та торговим мережам, які здійснюють подальший продаж через різні канали збуту.

На міжнародному ринку ПП «Оліяр» також має широке коло споживачів. Продукція підприємства експортується до країн ЄС, таких як Німеччина, Італія та Польща, а також до інших країн, таких як Росія, Казахстан, Туреччина, Ліван, Іран і Китай. Це підтверджує високу якість продукції підприємства, що здатна задовольняти вимоги міжнародних споживачів і конкурувати на глобальному ринку олій.

Аналіз конкурентних сил на ринку соняшникової олії показує наступну ситуацію:

1. Ринкова сила постачальників – висока. Хоча на ринку є велика кількість виробників соняшнику, постачальники мають значний вплив через великий попит на сировину. Якість сировини є критично важливою для отримання високоякісного продукту, тому важливим є укладення вигідних контрактів із надійними постачальниками.

2. Загроза появи нових гравців – помірна. Ринок уже має багато виробників, і вхід на нього вимагає значних інвестицій у виробничі потужності та боротьбу з жорсткою конкуренцією. Проте ринок привабливий через постійний попит на соняшникову олію, що забезпечує можливість отримання високих прибутків.

3. Ринкова сила покупців – висока. Оскільки соняшникова олія є повсякденним продуктом для більшості населення, попит залишається високим. Водночас пропозиція на ринку також велика, що дає споживачам можливість вибирати серед багатьох брендів. Успіх виробника залежить від здатності задовольняти потреби споживачів та формувати їхню лояльність до бренду.

4. Загроза товарів-замінників – низька. На ринку існують інші види рослинних олій, але вони не становлять серйозної конкуренції соняшниковій

олії, оскільки її споживання в Україні значно перевищує споживання товарів-замінників.

5. Внутрішньогалузева конкуренція – висока. Ринок характеризується монополістичною конкуренцією, коли багато компаній виробляють схожі, але не ідентичні продукти. Кожен виробник прагне відрізнити свій товар від конкурентів, що посилює рівень конкуренції в галузі.

Таким чином, найбільший вплив на діяльність планованого підприємства здійснюють споживачі, постачальники сировини та значна кількість конкурентів. Загроза з боку товарів-замінників залишається мінімальною, тому цей фактор не відіграє вирішальної ролі у розвитку підприємства.

Оскільки ринок соняшникової олії характеризується монополістичною конкуренцією, бар'єри для входу нових гравців залишаються відносно низькими. Це спрощує новим компаніям вихід на ринок з власними брендами, а діючим – припинення діяльності, якщо попит на їхні товари спадає. Основні перешкоди для нових фірм включають потребу у значному стартовому капіталі, обмежену доступність кредитних ресурсів для модернізації обладнання, а також необхідність створення стабільної сировинної бази та розгалуженої дистрибуційної мережі.

Таким чином, можна зробити висновок про високий рівень конкуренції у цій галузі. На ринку діють великі компанії зі сформованими брендами, проте, забезпечуючи конкурентоспроможні ціни, контролюючи якість та впроваджуючи ефективну рекламну стратегію, плановане підприємство зможе успішно закріпитися на ринку. Торгівля в регіоні, де здійснюється виробництво, дозволить мінімізувати транспортні витрати на початковому етапі. Ринок рослинної олії поділяється на чотири основні сегменти: соняшникову, кукурудзяну, оливкову та інші види олій. Останній сегмент охоплює соєву, ріпакову олії та різні суміші. Плановане підприємство діятиме в сегменті соняшникової олії, що є найбільшим на ринку.

Споживання соняшникової олії рівномірно розподілено по всіх регіонах, що пояснюється культурними особливостями споживання. Економічна криза вплинула на структуру ринку, спричинивши збільшення попиту на великі упаковки та розвиток менших, зручних для споживачів обсягів. Найбільшим попитом користуються літрові пляшки, на частку яких припадає майже 70% ринку. Упаковки об'ємом від 0,5 до 1 літра займають понад 21%, а дрібніші та більші обсяги мають значно меншу частку ринку[1].

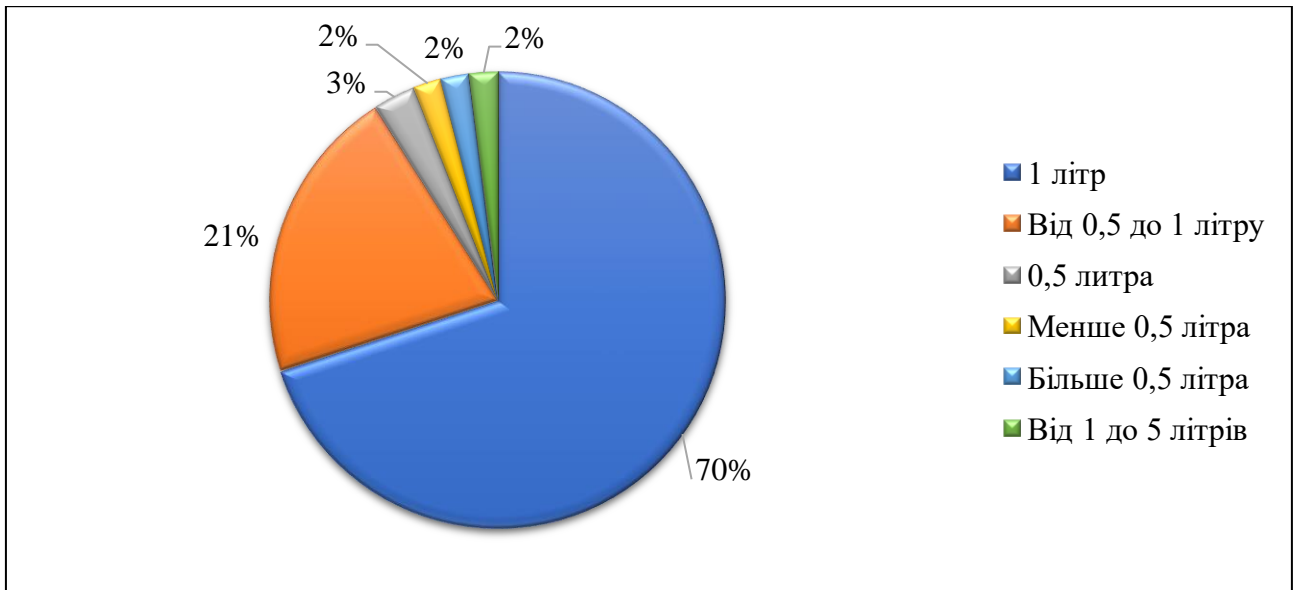


Рис. 2.4 Поділ ринку соняшникової олії за обсягом упаковки

*Джерело [47]*

Крім того, частка сегменту упаковок об'ємом від 0,9 до 0,99 літра зросла більш ніж у 1,5 рази. Це пояснюється тим, що пляшки цього об'єму візуально майже не відрізняються від літрових, але їхня ціна є нижчою, ніж у конкурентів, які пропонують продукт в літровій тарі. Така перевага дає змогу залучити покупців, які орієнтуються на вартість товару, не втрачаючи при цьому на якості споживання. Згідно з дослідженням «АгроКонсалт», до 85% продажів фасованої рослинної олії припадає на рафіновану продукцію, тоді як 12% займає нерафінована фасована олія, і лише 3% – змішані олії на базі соняшникової. Протягом останніх кількох років попит на приватні марки, які виробляються спеціально для торгових мереж і реалізуються під їхніми брендами, також значно зріс. Приватні марки мають суттєву перевагу у вигляді

нижчої ціни порівняно з відомими брендами, особливо в сегменті соняшникової олії, що робить їх популярними серед споживачів[1].

Таким чином, стратегія масового маркетингу, як і будь-яка інша, має свої плюси та мінуси. Плановане підприємство зосередиться на тому, щоб максимально використовувати сильні сторони стратегії та мінімізувати вплив її недоліків. Товар підприємства буде позиціонуватися як якісний продукт за доступною ціною, орієнтований на широке коло споживачів. Соняшникова олія має стати товаром щоденного вжитку для багатьох сімей, пропонуючи відмінне співвідношення якості й вартості.

## **2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оліяр»**

Приватне підприємство «Оліяр» є одним з найпотужніших гравців на українському ринку виробництва рослинних олій, зокрема рафінованої соняшникової олії. Компанія, заснована в 2003 році, швидко розширила свою діяльність і стала одним із ключових виробників у Західній Україні. Виробничі потужності підприємства знаходяться в селі Ставчани, Пустомитівського району Львівської області. Цей виробничий комплекс включає олійноекстракційний завод, завод рафінації та дезодорації олії, а також фасувальний цех[46].

Розвиток «Оліяр» розпочався із запровадження передових технологій виробництва. У 2005 році була проведена реконструкція виробничих потужностей, що дозволило розширити можливості підприємства. Зокрема, було запущено процес вінтеризації (виморожування) та фільтрації олії, що дозволило забезпечити стабільно високу якість продукції, а також розпочати фасування олії у ПЕТ-тару, що відповідає сучасним стандартам упаковки. Завдяки цим інноваціям «Оліяр» значно збільшив обсяги виробництва.

Олійна промисловість України є надзвичайно важливою складовою агропромислового комплексу країни. Вона є одним з найбільших

постачальників доходів від експорту сільськогосподарської продукції. За останні роки спостерігається стабільне зростання інвестицій у цей сектор, що сприяє збільшенню урожайності олійних культур. За даними 2021 року, рентабельність виробництва соняшникової олії досягла 200%. Основним експортним продуктом «Оліяр» є рафінована соняшникова олія, яка постачається у понад 150 країн світу[47].

Соняшникова олія є найбільш маржинальною культурою серед олійних, що робить її привабливою як для внутрішнього ринку, так і для експорту. Україна стала світовим лідером у виробництві та експорті рослинних олій. За останні два десятиліття частка експорту олій у загальному обсязі виробництва в Україні значно зросла. У 2020 році вона досягла 34,5%, що свідчить про важливість українського експорту на міжнародних ринках. З 2012 року «Оліяр» розпочав будівництво нового олійноекстракційного заводу в селі Ставчани, який був відкритий у 2013 році. Це дозволило компанії розширити асортимент продукції, включивши в нього ріпакову та соєву олії. Завод також оснащений сучасним елеватором для зберігання насіння олійних культур. У 2022 році підприємство збільшило свої виробничі потужності до 450 тон рафінованої олії на добу. Це дало змогу забезпечити стабільні постачання продукції навіть в умовах глобальних викликів, таких як пандемія COVID-19. Україна, як світовий лідер у виробництві олії, за останні два десятиліття значно збільшила обсяги експорту. Якщо у 2000 році експорт соняшникової олії складав 550 тисяч тон, то вже у 2020 році він зріс до понад 6,9 мільйонів тон. Крім того, експорт ріпакової та соєвої олій також демонстрував позитивну динаміку. Компанія «Оліяр» активно бере участь у цьому процесі та у 2022 році експортувала свою продукцію до 52 країн світу. Незважаючи на складну економічну ситуацію, включаючи пандемію та війну, компанія «Оліяр» продовжує розвиватися та адаптувати свої бізнес-стратегії. Зокрема, після початку війни в Україні деякі заводи були змушені зупинити свою діяльність, однак підприємства, розташовані в регіонах без активних бойових дій, змогли швидко відновити роботу. Виробники, такі як «Оліяр», вже зараз орієнтуються

на ефективну логістику, щоб забезпечити безперебійне постачання продукції на внутрішній та зовнішні ринки.

З огляду на високу конкуренцію на ринку олійно-жирової промисловості, «Оліяр» демонструє успішне впровадження стратегій розвитку. Компанія є одним із перших українських виробників, які започаткували процес рафінування ріпакової олії, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною не тільки на внутрішньому, але й на міжнародному ринку. Завдяки постійному вдосконаленню технологій виробництва, інвестиціям у інфраструктуру та гнучкому підходу до ринкових змін, «Оліяр» має значні перспективи для подальшого зростання і розвитку.

Таким чином, ПП «Оліяр» є одним із найбільших і найуспішніших виробників рослинних олій в Україні, який активно розвивається і адаптується до сучасних викликів ринку, що робить його важливим гравцем як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні.

Асортимент продукції компанії включає:

- Олія соняшникова нерафінована
- Олія соняшникова рафінована фасована та наливом
- Олія ріпакова нерафінована
- Шрот соняшниковий (гранульований та негранульований)
- Шрот ріпаковий (гранульований та негранульований)
- Лушпиння соняшникове гранульоване
- Фосфатний концентрат (соняшниковий, ріпаковий)
- Жирні кислоти

Цей асортимент продукції включає різні види олій та їх супутні продукти, такі як шроти та концентрати, що використовуються в харчовій промисловості, а також жирні кислоти для різних виробничих потреб.

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсол, од.	віднозн, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)	тис. грн.	9686628	8118452	-1568176	-16,19
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	тис. грн.	6908836	6538426	-370410	-5,36
Адміністративні витрати	тис. грн.	107421	87562	-19859	-18,49
Витрати на збут	тис. грн.	787558	692340	-95218	-12,09
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг)	тис. грн.	7803815	7318328	-485487	-6,22
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	1882823	800024	-1082799	-57,51
Інші операційні доходи	тис. грн.	380159	63272	-316887	-83,36
Інші операційні витрати	тис. грн.	40889	20585	-20304	-49,66
Фінансові результати від операційної діяльності	тис. грн.	2222093	842711	-1379382	-62,08
Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис. грн.	487750	555228	67478	13,83
Середньорічна вартість активів	тис. грн.	7405571	7722685,5	317114,5	4,28
Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	1491289	1491289	0	0,00
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	1742513	1872811	130297,5	7,48
Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	осіб	590	598	8	1,36
Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	80,56	90,14	9,58	11,89
Фондовіддача	грн/грн	5,55	4,33	-1,22	-22,02
Продуктивність праці ПВП	грн/особу	16418,01	13576,00	-2842,00	-17,31
Рентабельність продукції	%	24,12	10,93	-13,19	X
Рентабельність діяльності (продажів)	%	5,04	6,84	1,80	X
Рентабельність активів	%	6,59	7,20	0,59	X
Рентабельність власного капіталу	%	32,70	37,23	4,52	X

Джерело: складено автором на основі фінансових документів підприємства (додатку А)

У результаті аналізу фінансових показників підприємства за 2022–2023 роки можна зробити наступні висновки. Чистий дохід від реалізації продукції знизився на 16,19%, що призвело до скорочення обсягів виручки на 1 568 176 тис. грн. Це може бути результатом як зменшення попиту, так і зниження ринкових цін. У той же час, собівартість реалізованої продукції зменшилася на 5,36%, що частково компенсувало негативний ефект від скорочення доходу.

Адміністративні витрати та витрати на збут також знизилися, відповідно, на 18,49% та 12,09%, що свідчить про ефективні заходи з оптимізації витрат. Однак повні витрати на виробництво та реалізацію продукції зменшилися лише на 6,22%, що вказує на потенціал для подальшого зниження витрат та оптимізації виробничих процесів.

Фінансовий результат від операційної діяльності скоротився на 62,08%, а інші операційні доходи впали на 83,36%, що призвело до зниження прибутку від реалізації на 57,51%. Проте чистий фінансовий результат (прибуток) виріс на 13,83%, що є позитивним результатом у складних умовах. Це свідчить про ефективність управління фінансовими потоками, незважаючи на зниження обсягу реалізації.

Показник продуктивності праці промислово-виробничого персоналу зменшився на 17,31%, що вказує на необхідність підвищення ефективності роботи персоналу або оптимізації чисельності працівників. Рентабельність продукції та рентабельність діяльності значно знизилися, що потребує додаткових заходів для підвищення прибутковості.

Незважаючи на зниження більшості показників, рентабельність активів та рентабельність власного капіталу покращилися на 0,603% та 4,525% відповідно, що свідчить про більш ефективне використання активів і капіталу в умовах зниження доходу. Загалом підприємству варто продовжити оптимізацію витрат та підвищення ефективності, щоб зміцнити свою фінансову стійкість і адаптуватися до поточних ринкових умов.

Таблиця 2.6

**Показники фінансового стану підприємства ПП «Оліяр»**

Показник	2021 рік (тис. грн)	2022 рік (тис. грн)	2023 рік (тис. грн)	Абсолютне відхилення (2023 до 2022)	Відносне відхилення (2023 до 2022), %
Дохід	6603601	9686638	8118452	-1568186	-16,2%
Чистий прибуток	255829	487750	555228	67478	13,8%
Активи	6518709	8293478	7152893	-1140585	-13,7%
Гроші та їх еквіваленти	74685	351178	1813	-349365	-99,5%
Довгострокові зобов'язання	483279	1449644	1932700	483056	33,4%
Поточні зобов'язання	3804012	3238038	922892	-2315146	-71,5%
Власний капітал	2231418	3605796	4297301	691505	19,2%

*Джерело: складено автором на основі фінансових документів підприємства (додатку А)*

Зменшення доходу на 16,2% у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про деяке зниження прибутковості або зміну умов ринку. Однак, чистий прибуток виріс на 13,8%, що є позитивним сигналом, оскільки підприємство змогло зберегти або покращити фінансову ефективність незважаючи на падіння доходів. Це також підтверджується збільшенням власного капіталу на 19,2%. Щодо активів підприємства, відбулося значне зменшення на 13,7%, що вказує на можливе зниження вартості майна або ефективність його використання.

Водночас, довгострокові зобов'язання збільшились на 33,4%, що може бути пов'язано з необхідністю фінансування розвитку або покриття зобов'язань підприємства в майбутньому. Зниження «Грошей та їх еквівалентів» на 99,5% є тривожним сигналом, що може свідчити про нестачу ліквідних коштів або значну зміну в оборотних активах, що потребує додаткової уваги до фінансового планування і стабільності.

Загалом, незважаючи на деякі негативні показники, підприємство продемонструвало зростання в частині чистого прибутку і власного капіталу,

що вказує на потенціал для подальшого розвитку, але вимагає поліпшення контролю над доходами, активами і ліквідністю.

Таблиця 2.7

### Показники ліквідності підприємства

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення (2023-2022)	Відносне відхилення (%)
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,12	1,78	5,30	3,52	197,75%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,11	0,00	-0,11	-100%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,29	0,55	1,77	1,22	221,82%
Коефіцієнт автономії	0,34	0,43	0,60	0,17	39,53%

*Джерело: складено автором на основі фінансових документів підприємства (додатку А)*

За результатами аналізу фінансових показників підприємства за період з 2020 по 2023 рік можна зробити кілька важливих висновків.

По-перше, спостерігається значне зростання коефіцієнта поточної ліквідності, що збільшився з 1.12 у 2020 та 2021 роках до 5.30 у 2023 році. Це вказує на значне покращення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання. По-друге, коефіцієнт швидкої ліквідності також збільшився з 0.39 у 2020 році до 1.77 у 2023 році. Це свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства і його здатності реагувати на несподівані фінансові труднощі.

Коефіцієнт автономії, хоча й збільшився в порівнянні з 2020 роком, все ж залишався на помірному рівні (0.60 у 2023 році), що вказує на певну залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Елементи операційних витрат підприємства наведені в табл. 2.8.

**Елементи операційних витрат**

Назва рядка	За 2023 рік, тис. грн	За 2022 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
Матеріальні затрати	6336728.00	6603229.00	-266501.00	-4.04
Витрати на оплату праці	100672.00	84110.00	16562.00	19.68
Відрахування на соціальні заходи	14766.00	12803.00	1963.00	15.34
Амортизація	197346.00	164255.00	33091.00	20.14
Інші операційні витрати	689401.00	944522.00	-255121.00	-27.02
Разом	7338913.00	7808919.00	-470006.00	-6.02

*Джерело: складено автором на основі фінансових документів підприємства (додатку А)*

У 2023 році спостерігається зменшення матеріальних затрат на 266 501 тис. грн, що становить відносне відхилення на рівні -4,04%. Це може свідчити про зниження витрат на сировину, енергію або більш ефективне використання ресурсів. Витрати на оплату праці зросли на 16 562 тис. грн, що відповідає відносному відхиленню на рівні 19,68%. Це може бути результатом підвищення заробітних плат, зростання кількості персоналу або додаткових виплат працівникам. Відрахування на соціальні заходи зросли на 1 963 тис. грн, або на 15,34%. Збільшення витрат на соціальні заходи може свідчити про підвищення витрат на соціальне забезпечення, пенсійні відрахування чи інші обов'язкові платежі.

Амортизаційні витрати збільшилися на 33 091 тис. грн, що складає 20,14% відхилення. Це може бути результатом збільшення основних засобів або впровадження нового обладнання, що потребує більшої амортизації. Зниження інших операційних витрат на 255 121 тис. грн (-27,02%) є значним. Це може бути результатом зменшення витрат на непередбачені операційні

витрати, оптимізації або скорочення неефективних витрат. Загальні операційні витрати знизилися на 470 006 тис. грн, що становить -6,02% порівняно з попереднім роком. Це зниження може свідчити про успішні заходи щодо оптимізації витрат на підприємстві, проте зростання витрат на оплату праці та амортизацію вказує на необхідність подальшого контролю за іншими витратами для збереження стабільної рентабельності.

Таким чином, підприємство стикається з низкою проблем, таких як зниження доходів, продуктивності праці та рентабельності, що вимагає подальшого аналізу причин та розробки стратегії для покращення фінансових результатів. Однак збільшення чистого прибутку та рентабельності активів і власного капіталу вказують на потенціал для стабілізації та покращення ситуації в майбутньому.

Кадрова політика ПП «Оліяр» визначає основні напрямки та підходи в управлінні персоналом, які сприяють виконанню місії підприємства та досягненню його стратегічних цілей. Успіх цієї політики залежить від визнання всіх рівнів управління значущості кожного працівника, як невід'ємної частини стратегічного і тактичного потенціалу компанії.

Послідовна реалізація кадрової політики націлена на утримання кваліфікованих кадрів та залучення молодих спеціалістів. Вона передбачає створення ефективної системи управління працівниками, що дозволяє максимізувати прибуток і забезпечити конкурентоспроможність підприємства, спираючись на економічні стимули та соціальні гарантії. Це, у свою чергу, сприяє гармонійному поєднанню інтересів співробітників і роботодавця.

Система роботи з персоналом ПП «Оліяр» будується відповідно до норм Конституції України, Цивільного кодексу та Кодексу законів про працю. Основна мета кадрової політики полягає в забезпеченні оптимального балансу між комплектуванням, збереженням і розвитком персоналу відповідно до потреб підприємства, законодавства та ринку праці.

Серед ключових завдань кадрової політики можна виділити:

- підвищення ефективності роботи на всіх рівнях.

- оптимізацію та стабілізацію кадрового складу компанії.
- розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу.
- формування високого рівня лояльності серед працівників.
- зміцнення корпоративної культури компанії.

Кадрова політика ПП «Оліяр» відповідає завданням системи управління підприємства і забезпечує всі процеси, пов'язані з наданням структурним підрозділам кваліфікованих кадрів. Усі особи мають рівні можливості для працевлаштування в компанії, з урахуванням специфіки роботи. У 2023 році не було випадків необґрунтованої відмови у прийомі на роботу.

Станом на 31 грудня 2023 року загальна чисельність працівників становила 575 осіб, з яких 87 працювали в адміністративному підрозділі (24 жінки), 181 — спеціалісти, а 307 — працівники робочих спеціальностей.

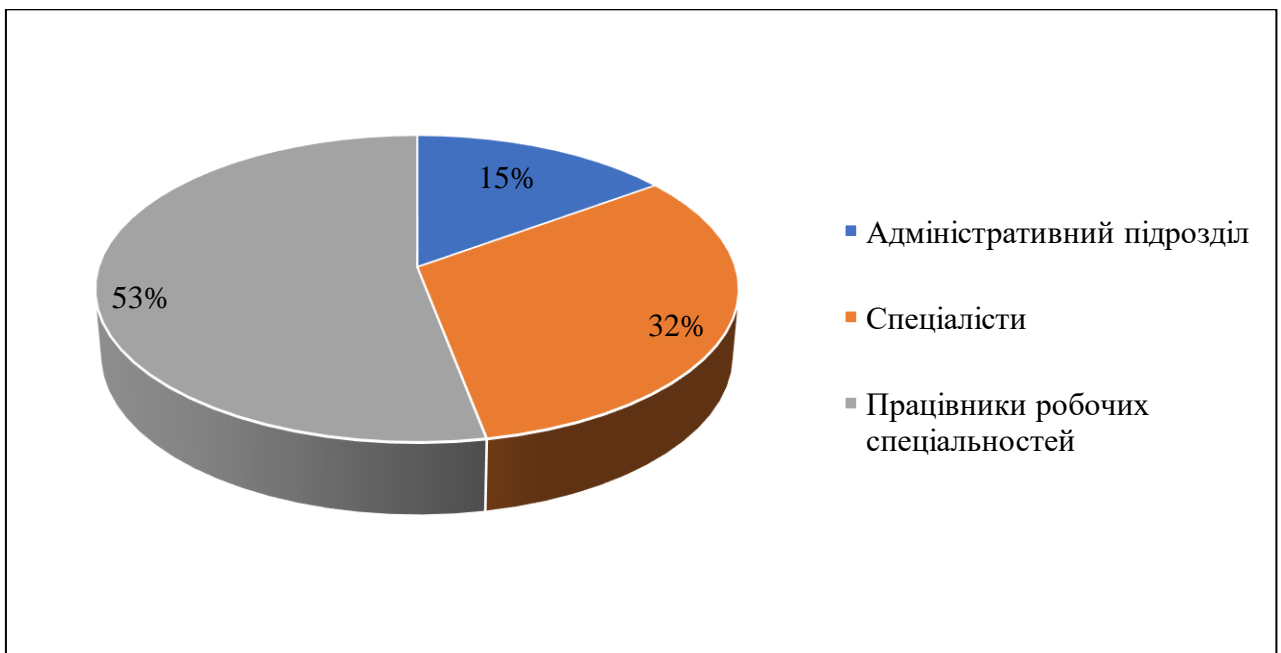


Рис. 2.4 Склад персоналу у 2023 році, %

Джерело: [46]

До складу ПП «Оліяр» входять різноманітні структурні підрозділи та виробничі об'єкти, серед яких комерційний відділ, будівельна бригада, очистні споруди, цех розливу та фасування олії, лабораторія, склад готової продукції, бакове господарство, а також цехи рафінації і дезодорації олії. Окрім цього, в підприємстві функціонують відділи, що відповідають за механічні та

енергетичні аспекти, відділ добування олії, цех екстракції, сировинний відділ і склад шроту, а також котельня та лабораторії, що займаються контролем якості.

Політика ПП «Оліяр» в галузі охорони праці спрямована на забезпечення безпечних і здорових умов для працівників, що досягається шляхом ідентифікації потенційних небезпек та ризиків. Це включає дотримання всіх вимог законодавства та стандартів безпеки, а також організацію виробничих процесів з урахуванням специфіки можливих загроз. Компанія прагне не лише до запобігання нещасним випадкам і професійним захворюванням, але й до створення безпечних умов праці на кожному робочому місці. Важливим елементом є також підготовка та підвищення кваліфікації персоналу, що забезпечує належний рівень інформованості про охорону праці.

Система управління охороною праці в ПП «Оліяр» орієнтована на єдиний підхід до вибору та застосування засобів управління, які відповідають чинним законодавчим нормам. Це сприяє забезпеченню безпеки та здоров'я працівників, формуючи надійну основу для подальшого розвитку підприємства.

З розвитком ринкових відносин підприємницька діяльність в Україні здійснюється в умовах зростаючої невизначеності та нестабільності економічного середовища. Це призводить до ускладнень у досягненні бажаних результатів, а отже, збільшує ризики, пов'язані з можливими невдачами та непередбаченими втратами.

Основною стратегічною метою підприємства є розширення географічної присутності з метою здобуття більшої частки на локальних і глобальних ринках, а також зменшення ринкових ризиків. Управління ризиками підприємства охоплює фінансові, операційні та юридичні аспекти. Фінансовий ризик включає ринкові ризики, такі як валютні та процентні, а також кредитний ризик і ризик ліквідності. Основна мета управління фінансовими ризиками полягає в установленні меж ризику і забезпеченні їх дотримання.

Управління операційними та юридичними ризиками має на меті підтримку ефективності внутрішньої політики і процедур компанії для

мінімізації цих ризиків. Керівництво підприємства вживає заходів для підтримання стабільного економічного середовища і розвитку компанії в нинішніх умовах бізнесу і економіки. Хоча неможливо передбачити всі зміни, які можуть вплинути на економіку та фінансовий стан компанії в майбутньому, керівництво дотримується узгодженого підходу до їх оцінки, вважаючи, що вживає всі необхідні заходи для підтримки стабільної діяльності та розвитку підприємства.

Загальна потужність виробництва продукції на підприємстві відображена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

### Технічні характеристики виробничих потужностей ПП «Оліяр» у 2023 р.

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

Джерело: [46]

У 2023 році, підприємство має значну виробничу здатність, що дозволяє забезпечити стабільний обсяг продукції на ринку олійної продукції.

Продуктивність з переробки насіння соняшника складає 1200 тон на добу, що є важливим індикатором високої потужності для основного виду олії – соняшnikової. Це дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку, оскільки цей показник відповідає високому попиту на соняшникову олію.

Також продуктивність виробництва соняшnikової олії на рівні 800 тон на добу підтверджує значну здатність підприємства задовольняти потреби внутрішнього ринку та забезпечувати експорт. Цей обсяг виробництва дозволяє утримувати лідерські позиції в Україні.

Продуктивність з переробки насіння ріпаку на рівні 1300 тон на добу та виробництво рафінованої ріпакової олії на рівні 450 тон на добу свідчить про

диверсифікацію виробництва і готовність ПП «Оліяр» реагувати на зміни попиту, що є важливим фактором для стійкості підприємства на ринку олій.

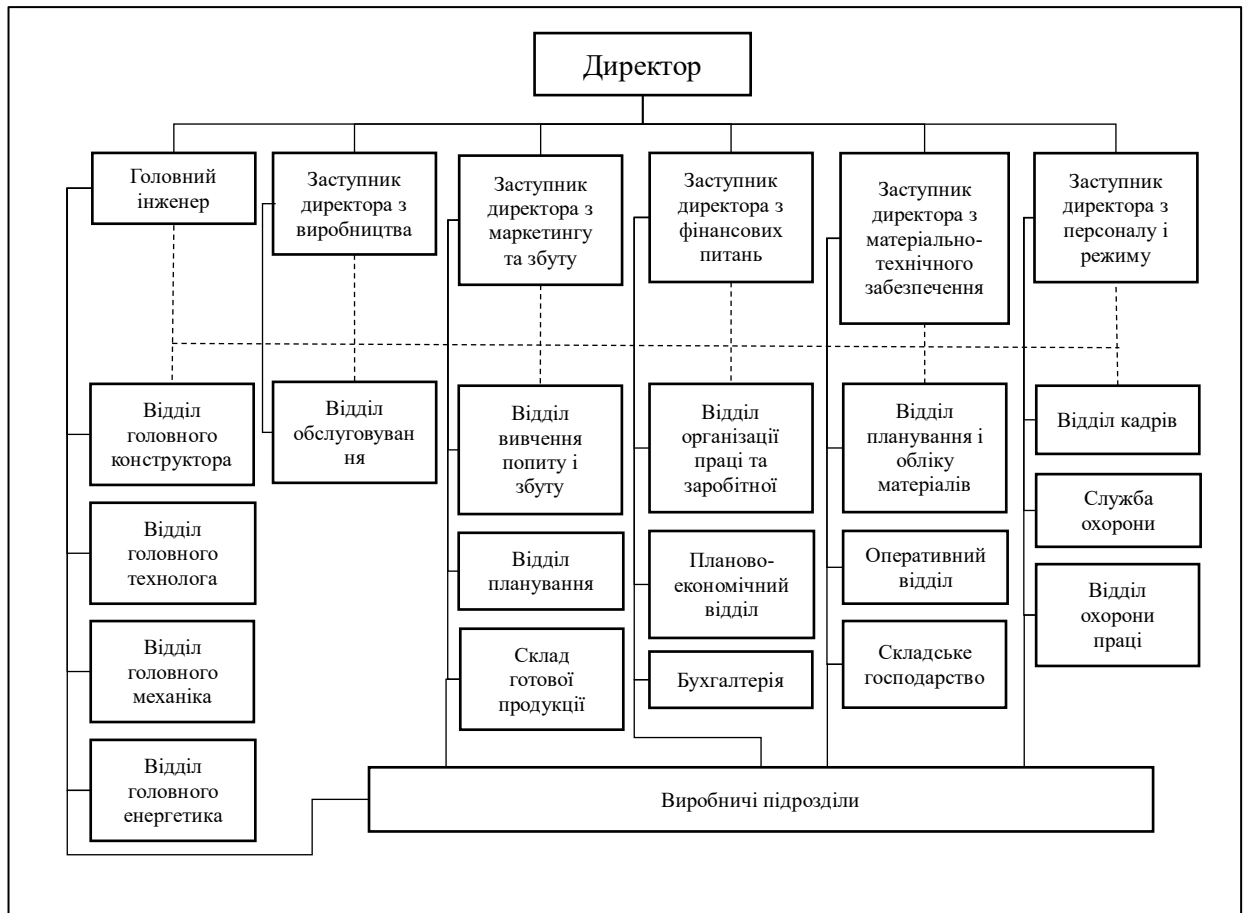


Рис. 2.5 Організаційна структура управління ПП «Оліяр»

Джерело: [46]

Продуктивність з переробки насіння сої у 800 тон на добу підтверджує додаткові можливості для виробництва соєвої олії, яка є важливим продуктом на ринку рослинних олій.

Таким чином, ПП «Оліяр» має високий рівень технічних характеристик виробничих потужностей, що дозволяє підприємству успішно працювати в умовах високої конкуренції на ринку олій, забезпечувати широкий асортимент продукції та задовольняти попит як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

На організаційній схемі управління ПП «Оліяр» відображена структура, яка включає кілька рівнів управлінських підрозділів, що сприяють ефективному функціонуванню підприємства.

На верху схеми знаходиться директор, який здійснює загальне керівництво компанією. Для більш ефективного управління, директор має кількох заступників, кожен з яких відповідає за певні аспекти діяльності підприємства. Заступник директора з виробництва займається організацією виробничих процесів, контролюючи діяльність відповідних відділів, таких як відділ головного конструктора, головного технолога, головного механіка та головного енергетика. Заступник директора з маркетингу та збуту відповідає за розробку та впровадження стратегії маркетингу, планування продажів та дослідження ринкових тенденцій. Підпорядковані йому відділи включають відділ вивчення попиту і збуту, а також відділ планування. Заступник директора з фінансових питань контролює всі фінансові аспекти підприємства, такі як організація планування фінансів і бухгалтерії, а також забезпечення фінансової стабільності підприємства. Відповідно до цієї ролі працює планово-економічний відділ та бухгалтерія. Заступник директора з матеріально-технічного забезпечення відповідає за постачання матеріалів, що необхідні для виробництва, а також контролює склади і запасні частини. Інші ключові підрозділи включають заступника директора з персоналу та режиму, що відповідає за управління кадрами та забезпечення безпеки на підприємстві. Відповідно до цього функціонують відділ кадрів, служба охорони та відділ охорони праці.

Таким чином, організаційна структура ПП «Оліяр» є комплексною та функціонально збалансованою, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати та забезпечувати якісну роботу у різних напрямках.

### **2.3. Оцінка впливу військового конфлікту і адаптаційних заходів та стратегічних рішень, на діяльність підприємства**

Військовий конфлікт має значний вплив на економічну, соціальну та організаційну діяльність підприємства, такого як ПП «Оліяр».

В умовах військових дій відбувається зростання цін на сировину, зокрема олійні культури. Це призводить до зростання витрат на виробництво та зниження прибутковості. У 2022 році ціни на соняшникову олію зросли на 25% через дефіцит олійних культур та проблеми з постачанням, що спричинило додаткові витрати для компанії. Нестабільні економічні умови ведуть до труднощів в управлінні витратами та формуванні цінової політики, що ускладнює досягнення сталих фінансових результатів підприємства.

Військові дії призводять до зменшення купівельної спроможності населення, що негативно впливає на обсяги продажу продукції компанії «Оліяр». У 2022 році спостерігалось зниження попиту на продукцію на 16,2% (див. табл.2.4), що стало наслідком зменшення доходів громадян. Це призвело до накопичення надлишків продукції на складах та необхідності коригування виробничих планів. У компанії були скориговані обсяги виробництва олії, що дозволило уникнути великих втрат, але також зменшило рентабельність на 14%.

Військові дії також спричиняють виїзд частини працівників з регіону, що ускладнює комплектування кадрів. За даними 2022 року, виїхало 8 працівників, що складало 1,4% від загальної кількості персоналу (див.табл.2.4)

Це спричинило тимчасові труднощі з виконанням планів виробництва, оскільки зменшення кількості кадрів на лінії виробництва призвело до зниження продуктивності на 17%. Крім того, стрес і невизначеність, пов'язані з конфліктом, знижують мотивацію та продуктивність працівників, що ускладнює загальну ситуацію на підприємстві. У зв'язку з цим, «Оліяр» змушений був вжити заходів для підтримки психоемоційного стану колективу,

надаючи працівникам консультації та психологічну підтримку, а також зберігати мотиваційні програми [46].

З огляду на ці виклики, «Оліяр» вживає низку адаптаційних заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків військового конфлікту. Підприємство зосереджене на вдосконаленні стратегічних рішень, зокрема на розвитку альтернативних постачань сировини, розширенні ринків збуту та удосконаленні управлінських процесів. Крім того, розглядається можливість залучення додаткових інвестицій для підтримки фінансової стійкості та розширення виробничих потужностей. Всі ці заходи спрямовані на збереження конкурентоспроможності та забезпечення адаптації підприємства до нових умов ринку, зокрема у ситуації нестабільності.

Таблиця відображає заходи адаптації ПП «Оліяр» до умов військового конфлікту, зокрема зміни, що були вжиті в різних сферах діяльності компанії для збереження стабільності та конкурентоспроможності. У відповідь на зростання цін на сировину та нестабільність економічної ситуації компанія коригувала угоди з постачальниками, зокрема з ТОВ «Зерно України» та «Агро-Інвест». Це дозволило забезпечити стабільне постачання сировини за вигідними умовами на довгостроковій основі, що допомогло знизити витрати на сировину.

Підприємство також коригувало свої виробничі плани через зниження попиту на продукцію. Наприклад, обсяг виробленої олії було зменшено на 10%, що дозволило уникнути надлишків продукції та знижувало витрати. Крім того, для збереження кадрів і підтримки працездатності в умовах стресу було введено гнучкий графік роботи, який включає плаваючі вихідні та можливість часткової зайнятості, а також дистанційну роботу. Це дозволило зберегти стабільний колектив, незважаючи на важкі умови.

**Заходи спрямовані на мінімізацію негативних наслідків в наслідок  
військового конфлікту**

Напрямок адаптаційних заходів	Приклад заходу
Оптимізація витрат на сировину	Перегляд і коригування угод із постачальниками олійних культур (зокрема з ТОВ «Зерно України» та «Агро-Інвест») для забезпечення стабільного постачання за вигідними умовами на довгостроковій основі, з урахуванням обмеженості ресурсів через військовий конфлікт.
Коригування виробничих планів	У 2022 році зменшено обсяги виробництва олії на 10% через зниження попиту та скорочення виробничих потужностей. В результаті коригування був скорочений обсяг соняшникової олії на 500 тонн.
Залучення та збереження кадрів	Введення гнучкого графіка роботи, зокрема запровадження «плаваючих» вихідних днів для співробітників, які мають дітей або родичів, що потребують додаткової допомоги в умовах війни. Для інших працівників можливість працювати на часткову зайнятість або дистанційно (у межах офісних функцій). У 2022 році близько 5% працівників скористались цими опціями.
Мотиваційні та психологічні заходи	Організація психологічної підтримки для працівників через постійні онлайн-консультації, тренінги стрес-менеджменту та зустрічі з психологами для підтримки морального духу в умовах стресу та невизначеності. Наприклад, у квітні 2022 року було проведено два психотерапевтичні семінари для керівників середньої ланки, щоб допомогти їм підтримати свої команди.
Адаптація маркетингових стратегій	Запуск акцій, знижок та спеціальних пропозицій для стимулювання попиту. Наприклад, запуск акцій на «Оліяр» олію з 10% знижкою під час святкових періодів для стимулювання продажів. Активізація онлайн-продажів через електронні платформи, такі як Rozetka і OLX, для досягнення більшої аудиторії споживачів в умовах обмежених мобільностей.
Інвестиції в технологічні оновлення	Модернізація обладнання для підвищення продуктивності, наприклад, заміна старих ліній з переробки олійних культур на нові автоматизовані системи, що дозволяє збільшити продуктивність на 15% при зменшенні витрат на працю. Оновлення також передбачає закупівлю нових фільтраційних установок для забезпечення кращої якості продукції.
Диверсифікація ринків збуту	Розширення експортних поставок на нові ринки. У 2022 році розпочато поставки соняшникової олії в Польщу та країни Балтії, що допомогло компенсувати втрати на внутрішньому ринку через зменшення купівельної спроможності. У результаті частка експорту збільшилась на 12%.

Джерело: [46]

У відповідь на психологічний стрес, викликаний військовим конфліктом, підприємство організувало онлайн-консультації та тренінги для підтримки морального духу працівників, що підвищило ефективність роботи. З огляду на зниження попиту на внутрішньому ринку, компанія адаптувала свою маркетингову стратегію, вводячи акції та знижки, а також активно використовувала онлайн-платформи для збільшення охоплення споживачів.

Військовий конфлікт створює ряд викликів для ПП «Оліяр», але з правильними адаптаційними заходами та стратегічними рішеннями підприємство може підвищити свою стійкість, зберегти конкурентоспроможність і адаптуватися до нових умов ринку. Реакція на ці виклики вимагатиме гнучкості, інноваційності та проактивного підходу до управління ризиками.

Інвестиції в нові технології та модернізацію виробничих потужностей стали важливим кроком у підвищенні продуктивності та зниженні витрат на працю. Крім того, для подолання зменшення попиту на внутрішньому ринку компанія розширила експортні поставки, що дозволило компенсувати частину збитків. Всі ці заходи допомогли підприємству зберегти стабільність і адаптуватися до нових умов, зміцнивши свої позиції на ринку.

Для олійно-жирового підприємства ПП "Оліяр" стратегічне планування повинно орієнтуватися на кілька важливих аспектів, які допоможуть забезпечити сталий розвиток і підвищення конкурентоспроможності. Однією з основних стратегій є диференціація продукції. Підприємству слід розширювати асортимент, пропонуючи не лише звичайні види олій, а й нові продукти, такі як органічні олії або олії для спеціальних дієт. Це дозволить зайняти певну нішу на ринку і задовольнити попит споживачів на здорову продукцію. Крім того, підприємству варто активно працювати над створенням сильного бренду, що асоціюється з якістю та надійністю, використовуючи сучасні маркетингові стратегії.

Ще однією важливою стратегією є розширення на нові ринки. Це передбачає вихід на міжнародні ринки, особливо до країн Європейського Союзу та Азії, де є великий попит на високоякісні олії. Однак для цього підприємство має адаптувати свою продукцію до вимог міжнародних стандартів і сертифікацій. Розвиток онлайн-каналів продажу також сприятиме зростанню експорту і дозволить забезпечити доступ до нових споживачів.

Важливу роль у стратегії компанії може відігравати зниження витрат. Для цього ПП "Оліяр" може інвестувати в енергоефективні технології, що дозволить зменшити виробничі витрати та підвищити рентабельність. Крім того, оптимізація логістичних процесів і вдосконалення постачання сировини дозволять знизити витрати на транспортування та зберігання продукції, що також сприятиме зростанню ефективності компанії.

Стратегія сталого розвитку та соціальної відповідальності є важливою складовою в діяльності сучасних підприємств. ПП "Оліяр" повинно приділяти увагу екологічним аспектам своєї діяльності, впроваджуючи технології, які зменшують вплив на навколишнє середовище. Це включає використання екологічно чистих упаковок і оптимізацію енергоспоживання. Крім того, важливо розвивати корпоративну соціальну відповідальність, активно залучаючи компанію до благодійних ініціатив та підтримки місцевих громад.

Ще однією важливою стратегією є інвестиції в інновації. ПП "Оліяр" повинно постійно вдосконалювати свої технологічні процеси, інвестуючи в нові види обладнання і модернізацію виробничих потужностей. Це дозволить підвищити якість продукції, зменшити витрати та збільшити виробничі обсяги. Підприємству також варто зосередитися на науково-дослідницьких розробках, що дозволить створювати нові продукти, відповідні вимогам ринку.

Зважаючи на зміни в економічному середовищі, важливою стратегією для ПП "Оліяр" є адаптація до змінюваних умов. Це передбачає гнучке реагування на коливання попиту на продукцію, зміни в економічній ситуації

та законодавчі ініціативи. Постійний моніторинг ринкових трендів дозволить компанії швидко адаптуватися і підтримувати свою конкурентоспроможність.

Загалом, стратегія ПП "Оліяр" повинна бути орієнтована на інновації, ефективність, сталий розвиток і постійне вдосконалення. Це дозволить підприємству успішно розвиватися, підвищувати свою конкурентоспроможність і забезпечувати високий рівень якості продукції для споживачів.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі проаналізовано стан ринку олії, де виявлено його значну залежність від економічних і політичних чинників, зокрема впливу військового конфлікту, що призвело до змін у попиті та пропозиції. Ринок олії демонструє зростаючі виклики, пов'язані з логістикою, ціноутворенням та конкуренцією на міжнародній арені. ПрАТ «Оліяр» представлено як один із ключових гравців галузі, з добре розвиненою інфраструктурою та стратегією диверсифікації продуктів. Підприємство активно адаптується до нових умов, впроваджуючи інноваційні підходи до управління та маркетингу, що дозволяє зберігати стабільність навіть у кризових ситуаціях.

Військовий конфлікт справив значний вплив на діяльність компанії, створивши необхідність для адаптаційних заходів, таких як переорієнтація на нові ринки, оптимізація виробничих процесів та впровадження нових логістичних рішень. Стратегічні рішення, прийняті компанією в умовах кризи, сприяли збереженню її конкурентоспроможності та ефективності. ПрАТ «Оліяр» демонструє здатність гнучко реагувати на виклики, забезпечуючи стабільну роботу навіть в умовах значних зовнішніх змін.

## **РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ПП «ОЛІЯР» В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО КОНФЛІКТУ**

### **3.1. Програма діяльності підприємства щодо формування бізнес-стратегій ПП «Оліяр» в умовах військового конфлікту**

ПП "Оліяр" може впровадити ряд стратегічних рішень для зменшення негативного впливу військового конфлікту на діяльність підприємства [11]:

1. Диверсифікація постачання: З метою зменшення залежності від окремих постачальників або регіонів, підприємство може знайти нові джерела сировини. Наприклад, запровадження угод з альтернативними постачальниками в інших країнах може знизити ризики.

2. Розширення ринків збуту: «Оліяр» може досліджувати нові ринки, зокрема експортні можливості, що допоможе зменшити ризики, пов'язані з внутрішніми проблемами. Аналіз ринкових тенденцій може вказати на країни з високим попитом на олію.

3. Інвестиції в технології: Впровадження новітніх технологій виробництва може знизити витрати та підвищити якість продукції. Це може включати автоматизацію процесів або впровадження енергоефективних технологій.

Для підвищення стійкості «Оліяр» у кризових умовах важливо створити комплексний план дій [34].

- регулярна оцінка ризиків і сценарне планування можуть допомогти виявити потенційні загрози та розробити стратегії їх нейтралізації. Це може включати розробку планів на випадок надзвичайних ситуацій та кризових ситуацій.
- важливо мати запаси сировини та готової продукції, щоб забезпечити безперервність виробництва навіть у випадку порушення постачання.
- адаптація бізнес-моделі до мінливих умов ринку, наприклад, шляхом впровадження онлайн-продажів або розширення асортименту продукції.

Програма діяльності підприємства щодо розробки та адаптації бізнес-стратегій у контексті військового конфлікту передбачає комплексний підхід до управління виробництвом та дистрибуцією продукції, враховуючи поточні економічні та соціальні виклики. Сьогодні, як в Україні, так і в усьому світі, зростає увага до здорового способу життя та збалансованого харчування. Однією з ключових складових здорової дієти є споживання правильних жирів, зокрема рослинних олій, які відіграють важливу роль у забезпеченні організму енергією та корисними речовинами.

Рослинні олії, такі як олія з насіння амаранту, гірчична, конопляна, льняна та інші, мають цілу низку корисних властивостей. Наприклад, олія амаранту відзначається потужною антиоксидантною та імуностимулюючою дією, а гірчична олія сприяє покращенню серцево-судинної системи та нормалізації жирового обміну. Конопляна олія, завдяки оптимальному співвідношенню Омега-3 і Омега-6 жирних кислот, допомагає знизити рівень холестерину в крові та зміцнити судини. Льняна олія, завдяки вмісту альфа-ліноленової кислоти, позитивно впливає на серцево-судинну систему, знижуючи рівень холестерину та тригліцеридів, що допомагає запобігти серйозним захворюванням, як-от атеросклероз. У свою чергу, олія зародків кукурудзи зменшує процеси бродіння у кишечнику та сприяє кращій роботі травної системи. На тлі цих позитивних характеристик, підприємства, що виробляють рослинні олії, мають реальні шанси на успіх, навіть у складних умовах.

ПП «Оліяр», яке займається виробництвом і дистрибуцією таких продуктів, стикається з рядом викликів в умовах військового конфлікту, що вимагає від нього переосмислення та адаптації своїх бізнес-стратегій. Перша стратегія, яку підприємство повинне інтегрувати у свою діяльність, це диверсифікація асортименту продукції. У період, коли населення все більше звертає увагу на своє здоров'я, зростає попит на інноваційні харчові продукти, такі як олії зі специфічними корисними властивостями. Виробництво олій із насіння амаранту, льону, коноплі чи гірчиці, а також створення унікальних

сумішей на основі цих олій, може стати конкурентною перевагою для компанії. Більше того, адаптація продуктового ряду до різних груп споживачів, від звичайних споживачів до тих, хто потребує дієтичного харчування, відкриває нові ринки збуту.

Іншим важливим елементом стратегії є вдосконалення технологічного процесу виробництва, що дозволить забезпечити високу якість продукції, відповідність міжнародним стандартам та ефективну логістику. В умовах конфлікту підприємству важливо використовувати сучасні рішення для оптимізації виробничих витрат та зменшення енергозалежності, що дозволить зберегти конкурентоспроможність навіть у кризових ситуаціях. Наприклад, впровадження автоматизованих систем контролю якості та управління виробничими процесами, а також перехід на альтернативні джерела енергії, може значно покращити ефективність роботи. Також, на тлі військового конфлікту і пов'язаних з ним економічних складнощів, велике значення має стратегія експорту. Внутрішній ринок може постраждати через зниження купівельної спроможності населення, але міжнародні ринки можуть стати ключовим джерелом доходів. ПП «Оліяр» може розширювати свою присутність на зарубіжних ринках, зокрема в Європі та Азії, використовуючи свої високоякісні продукти як сильний аргумент для залучення нових партнерів. Крім того, участь у міжнародних виставках та форумах сприятиме підвищенню впізнаваності бренду на світовому ринку.

Одним із важливих аспектів адаптації в умовах конфлікту є забезпечення безперервності постачань. Військові дії можуть призводити до перебоїв у постачанні сировини, тому підприємству необхідно створювати резерви та налагоджувати співпрацю з кількома постачальниками. Також варто розглянути можливість закупівель сировини за кордоном у разі, якщо українські постачальники не зможуть задовольнити попит.

Стратегічним рішенням є укладення довгострокових контрактів із постачальниками, що забезпечить стабільність навіть у складні періоди. Зрештою, підприємству варто також звернути увагу на зміну споживчих

трендів та впровадження маркетингових стратегій, орієнтованих на інформування про користь рослинних олій для здоров'я. Використання сучасних засобів комунікації, активна присутність у соціальних мережах та залучення до співпраці відомих дієтологів і лікарів допоможе створити довіру споживачів до продукції компанії.

Таким чином, комплексний підхід до адаптації бізнес-стратегій ПП «Оліяр» у період військового конфлікту включає диверсифікацію продукції, технологічну модернізацію, розширення експортних ринків та вдосконалення маркетингових стратегій. Це дозволить підприємству зберегти конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток навіть у складних умовах. На підприємстві пропонується впровадити новий продукт — олію на основі трьох різних сумішей. Такий інноваційний підхід має декілька важливих обґрунтувань, які зможуть підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку та відповідати сучасним трендам здорового харчування. Така олія матиме високу цінність для споживачів, що шукають комплексні рішення для здоров'я. Завдяки комбінації трьох олій, новий продукт можна позиціонувати як функціональний продукт із широким спектром користі: зміцнення серцево-судинної системи; підтримка здоров'я шкіри та волосся; зниження запальних процесів; профілактика захворювань, пов'язаних з дефіцитом корисних жирів

Це дозволить розширити споживчу аудиторію, охопивши як тих, хто цікавиться здоровим харчуванням, так і тих, хто прагне покращити своє самопочуття через щоденне споживання корисних продуктів.

Світові та місцеві тренди здорового харчування активно розвиваються, і попит на функціональні продукти зростає. Вихід на ринок з новим продуктом, що відповідає вимогам сучасного споживача, дозволить підприємству зайняти вигідну позицію в секторі здорового харчування. Олія, створена на основі трьох сумішей, буде привабливою для людей, що прагнуть підтримувати своє здоров'я за допомогою збалансованого харчування.

### **3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу задля формування бізнес-стратегій ПП «Оліяр», та його вплив на основні показники діяльності підприємства**

Впровадження нової олії, що складається з трьох унікальних сумішей, не тільки розширить асортимент підприємства, але й допоможе зайняти нішу на ринку функціональних і здорових продуктів. Це рішення забезпечить конкурентну перевагу, дозволить підприємству відповідати сучасним трендам і залучати нових споживачів.

Фасовану олію зберігають у закритих, затемнених приміщеннях при температурі не вище 18°C. Пляшки розміщують у дерев'яні або полімерні ящики, а також у упаковки з суцільного чи гофрованого картону. Окрім цього, рослинні олії також транспортуються в спеціальній тарі, зокрема залізничними цистернами, автоцистернами з герметичними люками, сталевими нецинкованими бочками та алюмінієвими флягами з ущільнювальними кільцями з жиростійкої гуми. Кожна одиниця споживчої або транспортної тари повинна містити інформацію про товар відповідно до стандартів. Маркування рослинної олії виконується згідно з вимогами ДСТУ і передбачає нанесення необхідної інформації на етикетку відповідно до вимог олійно-жирової промисловості.

На основі проведених досліджень олій та розроблених рецептур було здійснено оцінку економічної ефективності виробництва олійних сумішей. Розрахунки проводилися для сумішей для щоденного харчування, дієтичного профілактичного харчування, збагачених комплексним екстрактом шипшини з глідом, а також для сумішей дієтичного лікувального харчування. На підприємстві для виробництва нового продукту вже є спеціалізована лінія. Технологічна лінія розливу забезпечує продуктивність 1200 пляшок об'ємом 0,5 л на годину. Враховуючи цю потужність, кожна пляшка розливається з особливою увагою до захисту продукту. Тара, виготовлена з темного скла, герметично закривається за допомогою спеціальних кришок, причому процес

проходить у присутності азоту, що дозволяє зберігати якість олії, запобігаючи її окисленню. Виробнича потужність лінії складає 1512,0 тон олії на рік. Це дає можливість забезпечити значний обсяг виробництва нового продукту, що дозволяє підприємству не тільки задовольнити попит на новий продукт, а й оптимізувати процеси зберігання та розливу, підвищуючи загальну ефективність виробничої діяльності. Розрахунок необхідних матеріальних ресурсів для виконання виробничої програми підприємства здійснюється на основі встановлених норм витрат сировини, основних та допоміжних матеріалів.

Витрати на річну виробничу програму, що складають 320 тон.

Проведене маркетингове дослідження підтвердило, що споживачі все більше віддають перевагу олійним сумішам із натуральними компонентами, які мають додаткові корисні властивості. Особливий попит спостерігається серед споживачів, які слідкують за своїм здоров'ям, а також серед закладів громадського харчування та дієтичних центрів. Статті та опитування показують, що більшість респондентів зацікавлені у продуктах, збагачених вітамінами, омега-3 та натуральними екстрактами, що сприяють зміцненню здоров'я.

Паралельно було проведено аналіз конкурентного середовища, який засвідчив, що виробники аналогічної продукції реалізують у середньому від 250 до 350 тонн олійних сумішей на рік. Це підтверджує, що ринок такого продукту є достатньо розвиненим, а запланований обсяг виробництва у 320 тонн є обґрунтованим рішенням, яке відповідає як поточному рівню попиту, так і виробничим можливостям підприємства.

З технічної точки зору виробничий процес оптимізовано завдяки наявності спеціалізованої лінії розливу, яка забезпечує продуктивність 1200 пляшок об'ємом 0,5 літра на годину. Враховуючи ці параметри, річна потужність підприємства дозволяє виробляти 1512 тонн олії, що створює необхідний резерв для масштабування виробництва у разі зростання попиту. Використання темної скляної тари з герметичними кришками та розлив у

присутності азоту гарантує високу якість продукції та подовжує термін її зберігання.

Розрахунок необхідних матеріальних ресурсів базується на встановлених нормах витрат сировини та допоміжних матеріалів, що дозволяє забезпечити ефективне використання виробничих потужностей. Запланований обсяг виробництва у 320 тонн враховує як поточну ринкову ситуацію, так і технічні можливості підприємства, забезпечуючи оптимальний баланс між попитом, витратами та потенційним прибутком.

Підприємство має технологічну лінію розливу, що забезпечує продуктивність 1200 пляшок (0,5 л) на годину. Загальна річна виробнича потужність лінії становить 1512 тонн, що значно перевищує запланований обсяг виробництва (320 тонн).

Однак, враховуючи:

- попит на ринку,
- економічну доцільність,
- оптимальне завантаження обладнання,
- витрати на виробництво та зберігання,

визначено, що 320 тонн — це раціональний обсяг виробничої програми, який дозволяє забезпечити стабільні продажі, уникнути надмірного накопичення продукції та мінімізувати фінансові ризики.

Таким чином, виробнича програма у 320 тонн на рік є оптимальною, оскільки відповідає прогнозованому попиту, результатам маркетингових досліджень, потужностям підприємства та забезпечує економічну ефективність виробництва.

Щодо витрат на виробництво нового продукту, значення матимуть матеріальні затрати, сировина, витрати на амортизацію обладнання, а також витрати на пакування. Технологічна лінія розливу вже здатна випускати до 1512 тонн олії на рік, що дає можливість ефективно додати новий продукт до асортименту, не збільшуючи значно витрат на модернізацію. Тара з темного

скла і упаковка нового продукту додадуть витрат, однак з огляду на підвищену цінність продукту, вони можуть бути виправдані підвищенням ціни.

Розрахунок матеріальних витрат на виробництво нових продуктів представлений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

### Розрахунок матеріальних витрат на виробництво 1 тони суміші олій

Найменування	Один. виміру	Норма витрати на 1 т, в натуральному вираженні	Оптова ціна за одиницю, грн. (без ПДВ)	Витрати на 1 т, грн.	Витрати на річну виробничу програму (320 т), грн.
<b>Сировина</b>					
Олія соняшникова	т	0,6	50000	30000	9600000
Олія рапсова	т	0,3	55000	16500	5280000
СО <sub>2</sub> -екстракт розторопші	т	0,1	150000	15000	4800000
Разом сировини	-	-	-	61500	19680000
<b>Допоміжні матеріали</b>					
Скляна тара (0,5 л)	шт	2000	4	8000	2560000
Пробки	шт	2000	1	2000	640000
Етикетки	шт	2000	0,8	1600	512000
Транспортні витрати	-	-	-	1500	480000
Разом допоміжних матеріалів	-	-	-	13100	4192000
<b>Енергоносії</b>					
Електроенергія	кВт·год	211	4,32	911,52	291686
Теплоенергія	Гкал	1,5	3000	4500	1440000
Вода	м <sup>3</sup>	8,5	32	272	87040
Разом енергоносіїв	-	-	-	5683	1818726
Разом матеріальних витрат	-	-	-	80283	25690726

*Джерело: розраховано автором*

Виробництво суміші рослинних олій, враховуючи поточну ринкову ситуацію, потребує адаптації витратної частини для встановлення відпускнуої ціни, що відповідає конкурентному рівню. Нижче представлені результати розрахунків із урахуванням змін складу сировини та оптимізації інших витрат.

Розрахунок матеріальних витрат на виробництво 1 тони суміші олій демонструє структурний розподіл витрат за основними категоріями: сировиною, допоміжними матеріалами та енергоносіями. Найбільшу частку

витрат займає сировина, яка становить 61500 грн на тонну, або 76,6% загальної суми. Основними складовими є олія соняшникова, рапсова та СО<sub>2</sub>-екстракт розторопші. Це свідчить про ключову роль якісної сировини у формуванні собівартості продукції.

Допоміжні матеріали, витрати на які складають 13100 грн на тонну (16,3%), включають витрати на тару, пробки, етикетки та транспортні послуги. Скляна тара займає найбільшу частку цієї категорії, забезпечуючи якісне зберігання та транспортування продукції. Енергоносії становлять 5683 грн на тонну (7,1% загальних витрат), із основними статтями витрат на теплоенергію та електроенергію.

Загальна вартість матеріальних витрат на виробництво однієї тони суміші олій складає 80283 грн, а для річного обсягу виробництва у 320 тон — 25690726 грн. Така структура витрат є економічно обґрунтованою та дозволяє ефективно планувати фінансові ресурси. Впровадження заходів щодо оптимізації витрат на сировину та енергоефективність може зменшити собівартість продукції та підвищити її рентабельність.

Розрахунок собівартості 1 тони суміші олій (табл.3.2) демонструє раціональний розподіл витрат за основними статтями. Матеріальні витрати становлять 80 283 грн на тонну (68,8% загальної собівартості), що вказує на домінуючу роль сировини у виробничому процесі. Висока якість базових компонентів, таких як олії та СО<sub>2</sub>-екстракти, забезпечує конкурентоспроможність продукції на ринку.

Заробітна плата працівників, включаючи основну, додаткову та нарахування, становить 5811 грн на тонну (4,98% собівартості). Це свідчить про контрольовані витрати на персонал, що є позитивним показником ефективного управління трудовими ресурсами. Витрати на утримання та експлуатацію обладнання, що складають 10560 грн на тонну (9,05%), забезпечують стабільність виробничого процесу та високу якість продукції.

Таблиця 3.2

**Розрахунок собівартості продукції**

№ п/п	Статті витрат	Витрати на 1 т, грн	Витрати на річну програму (320 т), грн
1	Матеріальні витрати	80283	25690726
2	Основна заробітна плата (6 працівників, 23 000 грн/місяць)	4140	1324800
3	Додаткова заробітна плата (15%)	621	198720
4	Відрахування на зарплату (22%)	1050	336576
5	Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	10560	3379200
6	Загальновиробничі витрати	8028	2568800
7	Собівартість продукції	104682	33498822
8	Адміністративні витрати (5%)	4014	1284000
9	Витрати на збут (10%)	8028	2568800
Разом повні витрати		116724	37351622

*Джерело: розраховано автором*

Загальновиробничі витрати (8028 грн на тонну) та витрати на збут (8028 грн на тонну) разом охоплюють 13,74% собівартості, що є обґрунтованим для забезпечення якісної логістики та розподілу продукції. Адміністративні витрати на рівні 4014 грн на тонну (3,44%) вказують на ефективне управління підприємством, що включає координацію операційних процесів і підтримку фінансової дисципліни. Загальна собівартість виробництва 1 тони суміші олій становить 116 724 грн, а для річного обсягу виробництва в 320 тон — 37 351 622 грн. Ці розрахунки підтверджують економічну доцільність проєкту, враховуючи контроль витрат і збалансовану структуру собівартості.

Розрахунок відпускної ціни за 1 тонну продукції демонструє ефективність обраної моделі ціноутворення, яка враховує всі витрати, рентабельність та податкове навантаження. Собівартість виробництва становить 116 724 грн за тонну, що свідчить про оптимальне управління витратами та ефективне використання ресурсів. Запланований рівень рентабельності у 20% забезпечує прибуток у розмірі 23 345 грн на тонну, що дозволяє підприємству працювати прибутково навіть за умов економічної нестабільності. Ціна за літр продукції становить 168,08 грн, а ціна за 0,5-

літрову пляшку — 84,04 грн, що є привабливим для кінцевого споживача, особливо враховуючи високу якість продукту.

Таблиця 3.3

### Розрахунок відпускної ціни за 1 т продукції

№ п/п	Показники	Значення, грн
1	Собівартість	116 724
2	Прибуток (20%)	23 345
3	Ціна без ПДВ	140 069
4	ПДВ (20%)	28 014
5	Відпускна ціна з ПДВ	168 083
6	Ціна за 1 літр	168,08
7	Ціна за 0,5 л (пляшка)	84,04

*Джерело: розраховано автором*

Для всієї виробничої програми у 320 тон:

- Собівартість: 33498,822 тис. грн
- Дохід: 7 470,400 тис. грн.
- Ціна без ПДВ: 44 822,080 тис. грн
- ПДВ: 8 964,416 тис. грн
- Відпускна ціна з ПДВ: 53 786,496 тис. грн
- Повні витрати на продукцію: 37351,62 тис.грн

Чистий прибуток до оподаткування = Дохід без ПДВ – Собівартість =  
44 822,080 – 37 351,680 = 7 470,45 тис. грн.

Визначимо суму чистого прибутку після оподаткування = 7470,45\*0,85 =  
6 349,88 грн.

Вплив проекту на основні техніко – економічні показники діяльності ПП «Оліяр» наведено в табл.3.4.

Реалізація проекту позитивно вплинула на ключові техніко-економічні показники діяльності ПП «Оліяр». На основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки.

**Вплив проекту на основні техніко – економічні показники діяльності ПП  
«Оліяр»**

Найменування показника	Один виміру	Роки		Відхилення	
		2023	проект	абсолютне	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	8118452	8172238	53786	0,66
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	6538426	6571924	33498,82	0,51
Адміністративні витрати	тис.грн	87562	88846	1284,0	1,46
Витрати на збут	тис.грн	692340	694908	2568,8	0,37
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн	7318328	7355679	37351,62	0,51
Фінансові результати від операційної діяльності	тис.грн.	842711	850181,4	7 470,45	0,8
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	тис.грн	677107	684577	7470,45	1,10
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	555228	561577	6349,88	1,14
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	грн	90,144	90,00	0,14	-0,15
Рентабельність продукції	%	10,93	11,5	0,62	x
Рентабельність діяльності (продаж)	%	6,83	6,87	0,04	x

*Джерело: розраховано автором*

Після впровадження проекту чистий дохід збільшився на 53 786 тис. грн (або на 0,66%). Це свідчить про покращення ринкової позиції підприємства та ефективне впровадження інновацій у виробництво. Собівартість реалізованої продукції зросла лише на 33 498,82 тис. грн (або на 0,51%). Це зростання є меншим у порівнянні зі зростанням доходів, що свідчить про підвищення ефективності виробничих процесів завдяки нововведенням. Операційні доходи залишилися на рівні попереднього року, що підтверджує стабільність інших джерел доходів підприємства. Адміністративні витрати та витрати на збут зросли незначно – на 1 284 тис. грн (або 1,46%) і 2 568,8 тис. грн (або 0,37%) відповідно, що свідчить про

контрольованість витрат. Завдяки реалізації проєкту фінансові результати до оподаткування збільшилися на 7 470,45 тис. грн (або на 1,10%), що є показником успішності впроваджених змін. Чистий прибуток підприємства зріс на 6 349,88 тис. грн (або на 1,14%). Це свідчить про те, що підприємство отримало додаткову вигоду від реалізації проєкту. Витрати на 1 грн чистої виручки знизилися на 0,14 грн (або на 0,15%). Це є ознакою покращення ефективності використання ресурсів підприємства. Рентабельність діяльності (продажів) збільшилася на 0,04%, що підтверджує підвищення ефективності продажів та прибутковості.

Запропонований захід є доцільним, оскільки він спрямований на створення інноваційного продукту, здатного зайняти свою нішу на ринку. В умовах війни в Україні виробництво високоякісних продуктів з доданою вартістю, таких як суміш рослинних олій, є особливо актуальним. Це дозволяє підтримувати продовольчу безпеку, створювати додаткові робочі місця та сприяти розвитку локальної економіки.

Захід також сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, дозволяючи розширити ринки збуту та забезпечити стабільний дохід навіть в умовах економічних ризиків. Орієнтація на доступність ціни, високу якість продукції та ефективне використання наявного обладнання є важливими складовими стратегії, що допомагає підприємству адаптуватися до викликів, спричинених війною. Отже, впровадження цього заходу не лише економічно обґрунтоване, але й соціально важливе, враховуючи складну ситуацію в країні.

### **3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу**

Для успішного впровадження обґрунтованого заходу з виробництва інноваційної суміші рослинних олій на ПП «Оліяр» важливим є створення

ефективної управлінсько-організаційної структури. Це передбачає координацію дій між ключовими відділами підприємства, визначення відповідальних осіб за кожен етап реалізації проєкту та встановлення чітких показників ефективності.

На початковому етапі впровадження проєкту формується робоча група, яка забезпечує реалізацію кожного з його етапів. Її очолює генеральний директор Іваненко Андрій Миколайович, який виконує стратегічний контроль за всіма процесами, затверджує план реалізації та забезпечує підприємство необхідними ресурсами. Його ключова роль полягає у прийнятті рішень щодо коригування проєкту, якщо виникають зовнішні чи внутрішні ризики.

Виробничий процес курує Коваленко Сергій Олександрович, начальник виробничого відділу. Його завдання охоплюють забезпечення відповідності продукції стандартам якості та постійний моніторинг виробничих процесів.

Фінансову частину проєкту контролює головний бухгалтер Петренко Ольга Вікторівна, яка розробляє бюджет, стежить за використанням фінансових ресурсів і оцінює економічну ефективність впровадження. Її компетенція охоплює регулярне звітування керівництву про фінансовий стан проєкту, що дозволяє забезпечити прозорість процесів.

Маркетингову стратегію просування нового продукту розробляє Савченко Марина Анатоліївна, начальник відділу маркетингу. Вона аналізує ринок, визначає конкурентні переваги продукції та організовує рекламні кампанії. Її діяльність спрямована на підвищення впізнаваності продукту та залучення нових споживачів.

Координацією всіх дій займається Мельничук Віталій Степанович, координатор проєкту. Він забезпечує взаємодію між підрозділами, слідкує за дотриманням строків виконання завдань і контролює загальний хід проєкту. Його робота включає підготовку звітів та вирішення проблем, що виникають у процесі реалізації. Цей комплексний підхід до розподілу відповідальності гарантує чітку координацію роботи всіх підрозділів підприємства, сприяючи успішній реалізації проєкту та досягненню поставлених цілей.

2. Етапи реалізації проєкту. Для ефективного впровадження заходу запропоновано поетапний план дій, представлений у таблиці.

Таблиця 3.5

### Етапи реалізації проєкту

Етап	Місяць	Завдання та заходи	Відповідальний
Підготовчий етап	Січень – Лютий	Оцінка ринку, визначення змін у споживчих уподобаннях та аналіз конкурентів.	Іваненко Андрій Миколайович – генеральний директор; Савченко Марина Анатоліївна – начальник відділу маркетингу.
Розробка продукту	Травень – Червень	Створення рецептури нових сумішей рослинних олій із визначеними корисними властивостями.	Коваленко Сергій Олександрович – начальник виробничого відділу; Мельничук Віталій Степанович – координатор проєкту.
Підготовка виробничої бази	Липень	Закупівля необхідної сировини та матеріалів із врахуванням змін у постачальниках.	Коваленко Сергій Олександрович – начальник виробничого відділу.
Запуск виробничих процесів	Серпень	Початок роботи обладнання у новому виробничому циклі, моніторинг показників ефективності.	Коваленко Сергій Олександрович – начальник виробничого відділу.
Оптимізація процесів	Вересень – Жовтень	Аналіз роботи обладнання, внесення коректив у виробничі та управлінські процеси, зменшення витрат.	Коваленко Сергій Олександрович – начальник виробничого відділу; Петренко Ольга Вікторівна – головний бухгалтер.
Маркетингові заходи	Листопад	Розробка рекламної кампанії для просування продукції, виготовленої із застосуванням нових технологій.	Савченко Марина Анатоліївна – начальник відділу маркетингу.
Оцінка результатів	Грудень	Підсумкова оцінка ефективності проєкту	Мельничук Віталій Степанович – координатор проєкту

*Джерело: сформовано автором*

Впровадження виробництва суміші рослинних олій є стратегічно важливим проєктом для ПП «Оліяр», що має значний вплив на економічну, соціальну та конкурентну позицію підприємства. Розглядаючи всі аспекти реалізації проєкту, можна зробити такі розгорнуті висновки:

Реалізація проєкту дозволяє підприємству зайняти провідну позицію в сегменті функціональних і здорових продуктів, що відповідають сучасним тенденціям на ринку. Суміш рослинних олій, створена на основі трьох унікальних компонентів (соняшникова, рапсова олії та CO<sub>2</sub>-екстракт розторопші), є інноваційним продуктом, що має високу цінність для споживачів. Завдяки цьому підприємство зможе залучити нову споживчу аудиторію та розширити ринки збуту як в Україні, так і за кордоном.

Запуск нової лінії продукції сприяє диверсифікації асортименту підприємства, що мінімізує ризики залежності від одного сегмента ринку. Суміш рослинних олій орієнтована на широкий спектр споживачів, включаючи людей, які дбають про своє здоров'я, спортсменів, а також тих, хто шукає продукти із доданою цінністю. Це забезпечує довгостроковий попит на новий продукт.

Розрахунки демонструють, що проєкт є економічно обґрунтованим. Собівартість 1 тони продукції становить 116 724 грн, а запланована рентабельність на рівні 20% забезпечує підприємству чистий прибуток після оподаткування у розмірі 6 349,88 тис. грн на річний обсяг виробництва у 320 тонн. Це сприяє зростанню загального прибутку підприємства та забезпечує фінансову стабільність навіть в умовах економічної нестабільності.

Проєкт передбачає раціональне використання ресурсів, включаючи сировину, допоміжні матеріали та енергоносії. Витрати на виробництво залишаються контрольованими, а впровадження новітніх технологій дозволяє зменшити енергозалежність та забезпечити стабільність виробничого процесу. Реалізація проєкту сприяє покращенню ключових техніко-економічних показників підприємства. Збільшення чистого доходу на 53 786 тис. грн та зростання чистого прибутку на 6 349,88 тис. грн свідчать про ефективність впровадженого заходу. Зниження витрат на 1 грн виручки та зростання рентабельності продажів підтверджують раціональність управлінських рішень.

Проект має важливе соціальне значення. Він сприяє створенню нових робочих місць, підвищенню кваліфікації працівників та забезпечує споживачів високоякісними продуктами. В умовах військового конфлікту це підтримує продовольчу безпеку та сприяє розвитку локальної економіки. Проект відкриває можливості для активного виходу на міжнародні ринки. Завдяки високій якості продукції та її відповідності сучасним тенденціям здорового харчування підприємство може зміцнити свою позицію в Європі, Азії та інших регіонах. Це не лише сприяє розширенню географії продажів, а й підвищує впізнаваність бренду.

Серед викликів проекту можна виділити необхідність налагодження стабільного постачання якісної сировини, особливо в умовах військових дій, а також інтеграцію нових технологій у виробничий процес. Для мінімізації цих ризиків запропоновані заходи зі створення резервів сировини, укладання довгострокових контрактів із постачальниками та організації ефективного навчання персоналу. Проект із впровадження виробництва суміші рослинних олій у ПП «Оліяр» є стратегічно важливим для підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення його фінансової стабільності та сталого розвитку. В умовах військового конфлікту реалізація цього проекту дозволяє підприємству не лише адаптуватися до нових викликів, але й зміцнити свої ринкові позиції, сприяючи економічному розвитку країни та задовольняючи потреби споживачів у якісних і корисних продуктах.

### **Висновки до розділу 3**

Впровадження бізнес-стратегій в умовах військового конфлікту є ключовим завданням для ПП «Оліяр», яке прагне забезпечити стійкий розвиток і збереження конкурентоспроможності навіть у складних економічних умовах. Проведений аналіз дозволяє зробити такі висновки:

Програма діяльності підприємства враховує як поточні виклики, пов'язані з війною, так і довгострокові перспективи розвитку. Інтеграція інноваційних рішень, таких як виробництво функціональних сумішей рослинних олій, дозволяє підприємству відповідати сучасним трендам ринку, водночас мінімізуючи ризики, пов'язані із зовнішніми обставинами. Запропонована стратегія диверсифікації продукції сприяє зменшенню залежності від одного сегмента ринку. Розширення асортименту за рахунок унікальних сумішей рослинних олій із високою доданою вартістю створює конкурентну перевагу та дозволяє задовольнити зростаючий попит на здорові та функціональні продукти.

Розрахунки демонструють, що реалізація проєкту є економічно обґрунтованою. Впровадження нового продукту забезпечує рентабельність у 20%, чистий прибуток після оподаткування — 6,35 млн грн на річний обсяг виробництва 320 тонн. Збільшення чистого доходу на 0,66% та чистого прибутку на 1,14% свідчать про економічну доцільність заходу. Проєкт сприяє створенню нових робочих місць, підвищенню кваліфікації працівників та забезпечує споживачів якісними продуктами. В умовах військового конфлікту він підтримує продовольчу безпеку регіону та сприяє розвитку локальної економіки. Орієнтація на міжнародні ринки є важливим елементом стратегії підприємства. Висока якість продукції та її відповідність світовим стандартам сприяють зміцненню позицій компанії в Європі, Азії та інших регіонах. Участь у міжнародних виставках і форумах дозволяє підвищити впізнаваність бренду. Для успішної реалізації проєкту створено ефективну систему управління, яка включає чіткий розподіл відповідальності між ключовими підрозділами та етапний план виконання завдань. Такий підхід гарантує своєчасне виконання робіт і досягнення запланованих результатів.

Серед основних викликів — забезпечення стабільного постачання сировини, інтеграція нових технологій та адаптація до змін ринкового середовища. Для їх подолання запропоновано створення резервів сировини,

довгострокові контракти з постачальниками та активну роботу зі зміцнення зв'язків із партнерами.

Реалізація програми формування бізнес-стратегій у ПП «Оліяр» демонструє, як підприємство може ефективно адаптуватися до складних умов військового конфлікту. Запропоновані заходи сприяють збереженню конкурентоспроможності, покращенню економічних показників і забезпеченню стабільного розвитку компанії. Стратегічний підхід, орієнтований на інновації, якість продукції та соціальну відповідальність, є надійним фундаментом для успішної діяльності в майбутньому.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Сутність адаптації бізнес-стратегій полягає в її ролі як ключового елемента управління підприємством у кризових умовах, що забезпечує його стійкість та стабільність. Адаптація охоплює ідентифікацію кризових факторів, розробку та впровадження стратегічних рішень, спрямованих на їх подолання, з акцентом на гнучкість та інновації.

Антикризове управління виступає інтегрованою системою, яка включає моніторинг зовнішнього середовища, аналіз ризиків та своєчасну реалізацію запобіжних заходів. Такі стратегії дають змогу мінімізувати втрати та сприяють швидкому відновленню. Умови невизначеності змушують підприємства діяти проактивно, постійно адаптуючи свої плани до змінних обставин. У таких умовах особливо важливими є інструменти сценарного планування та SWOT-аналізу.

Методологія розробки стратегій у кризових умовах передбачає поєднання кількісних і якісних методів аналізу, врахування макро- та мікроекономічних факторів, а також використання світового досвіду у сфері кризового управління.

Ринок соняшникової олії в Україні характеризується високою чутливістю до економічних і політичних змін. Військовий конфлікт спричинив порушення логістики, скорочення виробництва та експорту, що змушує підприємства до швидкої адаптації.

ПП «Оліяр», як один із провідних виробників рослинних олій із розвиненою інфраструктурою, успішно реалізує адаптаційні заходи, такі як диверсифікація ринків збуту, оптимізація виробничих процесів і впровадження інновацій. Незважаючи на зменшення доходів у 2023 році, підприємству вдалося збільшити чистий прибуток завдяки оптимізації витрат, що свідчить про високу ефективність управління.

Аналіз ринку соняшникової олії показав, що сектор є чутливим до змін економічного та політичного середовища, особливо в умовах військового

конфлікту. Порушення логістичних ланцюгів, зростання цін на сировину та скорочення попиту створили значні виклики для підприємств галузі. Проте ПП «Оліяр» продемонструвало здатність адаптуватися до цих змін через реалізацію низки заходів.

Фінансовий аналіз показав, що в 2023 році підприємство зменшило загальний дохід на 15%, однак завдяки оптимізації витрат йому вдалося підвищити чистий прибуток на 8%. Така динаміка свідчить про високий рівень ефективності управлінських рішень. Диверсифікація ринків збуту дозволила компенсувати зниження внутрішнього попиту, а впровадження інноваційних технологій сприяло покращенню продуктивності.

Компанія активно працює над зменшенням залежності від одного джерела постачання, що дозволило скоротити ризики, пов'язані з перебоями у постачанні сировини. Крім того, інвестування у модернізацію виробничих процесів сприяє зниженню енергоспоживання, що особливо важливо в умовах зростання цін на енергоресурси.

Розробка нових продуктів, таких як функціональні олії на основі трьох унікальних сумішей, відповідає сучасним трендам здорового харчування та відкриває нові ринкові можливості. Розширення присутності на міжнародних ринках шляхом участі у виставках та встановлення довгострокових партнерств забезпечує стабільність в умовах зниження внутрішнього попиту.

Налагодження запасів сировини і готової продукції, а також диверсифікація постачальників сприяють забезпеченню безперебійної роботи підприємства навіть у кризових умовах.

Результати дослідження свідчать, що адаптація бізнес-стратегій ПП «Оліяр» в умовах військового конфлікту є ефективною завдяки комплексному підходу до управління. Впровадження інновацій, оптимізація витрат і врахування змін у споживчих тенденціях сприяють збереженню конкурентоспроможності компанії та забезпечують її стійкість у складних умовах.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Агровигляд України 2024–2033. Київська школа економіки. Центр Досліджень продовольства та землекористування. URL: <https://kse.ua/ua/agroviglyad-ukrayini/>
2. Афанасьєва О.Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління. URL : [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/56601/5/Afanasieva\\_system\\_approach1.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/56601/5/Afanasieva_system_approach1.pdf).
3. Батрак О.В., Тарасенко І.О. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи. Причорноморські економічні студії. 2020. Випуск 52-1. С. 111- 115.
4. Бондар М. І. Оцінка ймовірності фінансової неспроможності та банкрутства підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. Вип. 5. С. 20-25.
5. Боронос В.Г., Плікус І. Й., Кобушко І. М. Управління фінансовою санацією підприємств: навчальний посібник. Суми: Вид-во СумДУ, 2017. 437 с.
6. Бровко Л.І., Сірко А.Ю., Крюкова Г.В. Економічна сутність антикризового управління підприємством. Modern economics. 2019. № 15. С. 36–40.
7. Бугай В.З., Бурка М.Г. Життєвий цикл як інструмент антикризового управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 198–202.
8. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Вид. 2-ге, виправл. і доп. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 504 с.
9. Гавриш О. М. Вплив факторів на формування маркетингових стратегій підприємства. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2011. № 168, Ч. 1. С. 174–180.

10. Гаращенко Н.М., Костін Ю. Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища енергозбутової компанії. Стратегія економічного розвитку України. 2013. №32. С. 111-123.
11. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2002. 712 с.
12. Гелеверя Є.М., Сумець Н.В. Антикризове управління підприємством: теоретичні та методичні аспекти. URL : <http://globalnational.in.ua/archive/17-2017/54.pdf>.
13. Геращенко І.А., Джумандурдиев Г. Антикризове управління персоналом. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. Вип. 45. С. 148-152
14. Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. № 8. С. 26–34.
15. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/436-15>. 16. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. Економіст. 2013. № 8. С. 51-53.
16. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4–10.
17. Гуріна О. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7554>
18. Дубровін Ю. В., Ярмоленко Н. А. Вплив військових конфліктів на стратегії управління підприємствами: виклики та можливості. *Економіка: реалії часу*, 1, 63–70, 2020.
19. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2019. Вип. 3. С. 152-156.

20. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36(1). С. 113–116.
21. Зануда А. Воєнні рейки: як економіці дожити до перемоги. 22.10.2022. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-63270389> (дата звернення: 09.12.2024).
22. Єпіфанова І. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 2. С. 265–269.
23. Інститут аграрної економіки. *Аналіз ринку олійно-жирової продукції в Україні та перспективи розвитку*. URL: [www.iae.kiev.ua](http://www.iae.kiev.ua)
24. Кавтиш О.П., Погребняк А. Ю. Аналіз динаміки кризових явищ на підприємствах машинобудування. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2016. № 13. С. 180–187.
25. Каменева А. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2017. № 4. С. 15–27.
26. Коваленко О.В., Галь С.В. Методи антикризового управління підприємством. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 8. С. 107-114.
27. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2016. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>
28. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум. 2016. Вип. 1. С. 161-170.
29. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. К. : КНТЕУ, 2018. 580 с.

30. Ломійчук В. Навіщо компаніям антикризове управління. URL : <https://nv.ua/ukr/biz/experts/navishchokompaniyam-antikrizove-upravlinnya2456597.html>.
31. Маркетинг для професіоналів: Метод SPACE-аналізу. URL: [https://stud.com.ua/63013/marketing/metod\\_space\\_analizu](https://stud.com.ua/63013/marketing/metod_space_analizu).
32. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток». Харків: ХНУБА, 2020. 567 с.
33. Маховка В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Полтава, 2016. 277 с.
34. Маховка В.М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством. Інноваційна економіка. 2017. Вип. 1. С. 102-105.
35. Мельник М.І. Теоретико-методологічні підходи дослідження бізнес-середовища. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Структурна трансформація територіальних суспільних систем. Львів: НАН України. Ін-т регіональних досліджень, 2017. 436 с.
36. Мельниченко О.О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Економічний аналіз. 2016. Т. 21(2). С. 157–162.
37. Методичні рекомендації НБУ щодо застосування комерційними банками Закону України «Про банкрутство» від 21.07.94 р. № 23012/105.URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v\\_105500-94](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v_105500-94).
38. Миронова О.М. Поведінковий підхід до антикризового менеджменту персоналу підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук, 08.00.04. Харків, Харківський національний 62 економічний університет, 2017. 20 с.

39. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: «Центр навчальної літератури», 2017. 336 с.
40. Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 1. С. 64–72.
41. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства. Курс лекцій. К. МАУП, 2020. 220 с.
42. Олександренко І.В., Іщук Л.І. Основні причини банкрутства підприємств / І.В. Олександренко, Л.І. Іщук. Економічний форум. 2015. № 2. С. 222-226.
43. Огляд українського ринку соняшнику та соняшникової олії - 2022/23. URL: <http://shareupotential.com/ru/BE/ukrainian-podsolnechnik-maslo-2023.html>
44. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: навчальний посібник. К.: "Кондор", 2016. 664 с.
45. Офіційний сайт ПП «Оліяр» URL: <https://oliyar.com.ua>
46. Офіційний сайт держстатистики URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
47. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. *Щорічний звіт про виробництво олійно-жирової продукції в Україні.* URL: [www.minagro.gov.ua](http://www.minagro.gov.ua)
48. Панченко С. В., Дикань В. Л., Шраменко О. В., Полякова О. М., Уткіна Ю. М. Підприємництво : підручник. Х.: УкрДУЗТ, 2016. Ч.2. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах. С. 58-60.
49. Переверзева І.Ф. Сутність та співвідношення категорій в антикризовому управлінні підприємством. Економіка та держава. 2016. № 10. С. 87–89.
50. Первинне дослідження ринку. Основні експортні агропродовольчі товари з України до Африки (Пшениця, Ячмінь, Кукурудза, Соняшникова олія). World trade institute. Making Agricultural Trade Sustainable (MATS). 32 с. URL: <https://www.wti.org/>
51. Погребняк А.Ю. Сутність складових елементів механізму 63 антикризового управління на промисловому підприємстві. Економічний

вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. № 12. С. 300–310.

52. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 березня 2022 року № 246-р.
53. Ромanyak Г.М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2016. № 1. С. 235–239.
54. Сак Т. В. Діагностика причин кризи машинобудівних підприємств України. Економіка та суспільство. 2018. №19. С. 604-611.
55. Сапа Н.В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2009. № 38. С. 106–116.
56. Слуцький Б. Бізнес в умовах війни: що заважає підприємцям працювати (УНІАН). URL: <https://boi.org.ua/publications/press/1492-biznes-v-umovah-vijni-csho-zavazhaye-pidpriyemcyampracuyvati-un-an/> (дата звернення: 09.12.2024).
57. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 568 с.
58. Сметанюк О.А., Причепя І.В., Вітюк А.В. Трансформація антикризових управлінських реакцій в процесі еволюції підприємства. URL : <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/monographs/issue/view/tmafmsoid.ed-1>
59. Співаковська Т. В. Формування міжнародної маркетингової стратегії Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845>
60. Статистична інформація. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

61. Стешенко О. Д., Каленський О. В. Антикризове фінансове управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. Вип. 54. 2016. С.362-367.
62. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020.№ 70- 71. URL:<http://btie.kart.edu.ua/article/view/222131>
63. Терещенко О. О. Удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством. Фінанси України. 2016. № 6. С. 108-123. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2016\\_6\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2016_6_9)
64. Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. Економічний аналіз. 2016. Том. 23. Вип. 2. С. 187-192.
65. Хацер М.В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 1. С. 71–77.
66. Череп А. В., Корженевська В. М. Використання економічних інструментів в системі антикризового управління підприємством. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 1. С. 177-187.
67. The Strategy Process: Concepts, Context, Cases (4th Edition) / S. Ghoshal et al. 4th ed. Prentice Hall, 2002. 1000 p.

## ДОДАТКИ

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2023 рік

## АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 292.00	2 668.00
первісна вартість	1001	8 193.00	8 596.00
накопичена амортизація	1002	4 901.00	5 928.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	254 181.00	52 161.00
Основні засоби	1010	1 808 123.00	1 937 498.00
первісна вартість	1011	2 499 738.00	2 822 403.00
знос	1012	691 615.00	884 905.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	453 858.00	273 792.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1095	2 519 454.00	2 266 119.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	3 991 374.00	3 255 692.00
Виробничі запаси	1101	3 663 853.00	2 841 738.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	327 521.00	348 381.00
Товари	1104	0.00	65 573.00
Поточні біологічні активи	1110	230.00	285.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	308 448.00	520 100.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	87 106.00	35 323.00
з бюджетом	1135	700 597.00	386 470.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	8 923.00	40 797.00
з нарахованих доходів	1140	619.00	141.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	334 472.00	686 950.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	351 178.00	1 813.00
Готівка	1166	33.00	17.00
Рахунки в банках	1167	351 145.00	1 796.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	5 774 024.00	4 886 774.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	8 293 478.00	7 152 893.00

### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 491 289.00	1 491 289.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	886 738.00	1 023 015.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 227 769.00	1 782 997.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	3 605 796.00	4 297 301.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	10 500.00	8 217.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	114 967.00	75 891.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 324 177.00	1 848 592.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 449 644.00	1 932 700.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	1 314 574.00	148 000.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	489 385.00	48 689.00
товари, роботи, послуги	1615	176 884.00	136 413.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 054.00	1 029.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	725.00	843.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
розрахунками з оплати праці	1630	4 652.00	5 034.00
за одержаними авансами	1635	57 710.00	71 645.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	7 182.00	7 998.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 185 872.00	503 241.00
Усього за розділом III	1695	3 238 038.00	922 892.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	8 293 478.00	7 152 893.00

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 118 452.00	9 686 638.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 538 426.00	6 908 836.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	1 580 026.00	2 777 802.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	63 272.00	380 159.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	87 562.00	107 421.00
Витрати на збут	2150	692 340.00	787 558.00
Інші операційні витрати	2180	20 585.00	40 889.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	842 811.00	2 222 093.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	478 255.00	26 508.00
Інші доходи	2240		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	611 113.00	1 152 139.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	32 846.00	501 645.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	677 107.00	594 817.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-121 879.00	-107 067.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	555 228.00	487 750.00

### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	555 228.00	487 750.00

### Елементи операційних витрат

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b>
Матеріальні затрати	2500	6 336 728.00	6 603 229.00
Витрати на оплату праці	2505	100 672.00	84 110.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 766.00	12 803.00
Амортизація	2515	197 346.00	164 255.00
Інші операційні витрати	2520	689 401.00	944 522.00
Разом	2550	7 338 913.00	7 808 919.00

### **Розрахунок показників прибутковості акцій**

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, грн</b>
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00