

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Вдосконалення системи планування на підприємстві,
на прикладі ПП «Оліяр»

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БМ-41
спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

	<u>Горбань Д. М.</u>
(підпис)	(прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Шведа Н. М.</u>
(підпис)	(прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Мосій О. Б.</u>
(підпис)	(прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<u>Сороківська О. А.</u>
(підпис)	(прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Дудкін П. Д.</u>
(підпис)	(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2026

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	Окіпний І. Б., зав. каф. МТ		

7. Дата видачі завдання 25 січня 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір та затвердження теми роботи	до 21.01.2026р.	виконано
2	Формування та затвердження Плану роботи	21.01-25.01.2026р.	виконано
3	Написання та затвердження Вступу	25.01-15.02.2026р.	виконано
4	Написання 1 Розділу дипломної роботи	15.02-15.03.2026р.	виконано
5	Написання 2 Розділу дипломної роботи	15.03-15.04.2026р.	виконано
6	Написання 3 Розділу дипломної роботи	15.04-15.05.2025р.	виконано
7	Написання 4 Розділу дипломної роботи	15.05-25.05.2026р.	виконано
8	Формування висновків до роботи	25.05-03.06.2026р.	виконано
9	Оформлення роботи у чистовий варіант	3.06-8.06.2026р.	виконано
10	Перевірка роботи програмою антиплагіат	до 17.06.2026р.	виконано
11	Захист роботи	24.06.2026 р.	виконано

Студент

_____ (підпис)

Горбань Д. М.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Шведа Н. М.

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Горбань Д.М. Вдосконалення системи планування на підприємстві, на прикладі ПП «Оліяр».

Кваліфікаційна робота бакалавра: 65 сторінок, 2 рисунки, 23 таблиці, 30 літературних джерел.

Предмет дослідження – напрямки вдосконалення системи планування підприємства.

Об'єкт дослідження – система планування підприємства.

Метою роботи є комплексна оцінка наявної системи планування ПП «Оліяр» та формування науково обґрунтованих пропозицій щодо її вдосконалення з урахуванням реалій воєнного часу.

Методи дослідження – абстрактно-логічний, системний аналіз, горизонтальний і вертикальний аналіз фінансових показників, SWOT-аналіз, порівняльний аналіз, розрахунково-конструктивний та графічний методи.

Розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи планування, що включає впровадження сценарного бюджетування, системи управління дебіторською заборгованістю, ризик-орієнтованого планування та дивізіонального бюджетування; здійснено економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів із визначенням терміну окупності, ROI та NPV.

Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ПП «Оліяр» у роботі з удосконалення планової системи підприємства.

Ключові слова: система планування, бюджетування, сценарне планування, ризик-орієнтоване планування, дебіторська заборгованість, дивізіональне бюджетування, рентабельність, воєнний стан.

SUMMARY

Horban D.M. Improving the planning system at an enterprise (case study: PE «Oliyar»).

Bachelor's degree thesis consists of 65 pages, 2 figures, 23 tables, 30 references.

The subject of investigation is the directions of improving the enterprise planning system.

The object of investigation is the enterprise planning system.

The aim of the work is a comprehensive assessment of the existing planning system of PE "Oliyar" and the development of scientifically grounded proposals for its improvement taking into account the realities of wartime.

The methods of investigation are abstract-logical, systems analysis, horizontal and vertical analysis of financial indicators, SWOT-analysis, comparative analysis, calculation-constructive and graphical methods.

Set of measures for improving the planning system has been developed, including the introduction of scenario budgeting, an accounts receivable management system, risk-oriented planning and divisional budgeting; an economic justification of the effectiveness of the proposed measures has been carried out with the determination of the payback period, ROI and NPV.

The results of the investigation can be used by the management of PE "Oliyar" in the work of improving the enterprise planning system.

Key words: planning system, budgeting, scenario planning, risk-oriented planning, accounts receivable, divisional budgeting, profitability, martial law.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність та роль системи планування в управлінні підприємством	10
1.2 Взаємозв'язок ефективності планування з результативністю діяльності підприємства	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ В ПП «ОЛІЯР»	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «Оліяр»	21
2.2 Оцінка сучасного стану та проблем функціонування системи планування в ПП «Оліяр»	29
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ В «ПП ОЛІЯР»	38
3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення системи планування ПП «Оліяр»	38
3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів з удосконалення системи планування	49
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ. ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	56
4.1 Психологічні причини нещасних випадків і травматизму	56
4.2 Вплив кольору на покращення умов праці та підвищення продуктивності виробництва	58
ВИСНОВКИ	61
БІБЛІОГРАФІЯ	63

ВСТУП

Актуальність теми. Серед усіх управлінських функцій планування вирізняється тим, що саме воно формує вектор розвитку підприємства, забезпечує цілеспрямоване використання наявних ресурсів і координує роботу окремих підрозділів у єдину систему. Після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році ця функція набула критичного значення: бізнес-середовище трансформувалося настільки радикально, що традиційні підходи до складання планів виявились непридатними. Підприємства опинились перед необхідністю приймати рішення в умовах хронічної невизначеності – розірваних логістичних ланцюгів, різких цінових коливань на сировину й енергоносії, дефіциту кваліфікованих кадрів унаслідок мобілізації та постійних ризиків для виробничої інфраструктури.

Теоретичні та прикладні аспекти внутрішньфірмового планування знайшли відображення у працях таких дослідників, як Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб, І. М. Бойчик, С. Ф. Покропивний, Н. С. Носань, Л. Галько, Б. Дергалюк, Я. Гринчишин та інших. Утім, кардинальні зміни умов господарювання, спричинені воєнним станом, ставлять під сумнів застосовність низки усталених концепцій. Сучасні реалії вимагають формування принципово нових підходів до організації планової діяльності на підприємствах харчової промисловості – підходів, які органічно поєднують адаптивність, гнучкість реагування та системне управління ризиками. Саме цим і визначається актуальність обраного напрямку дослідження.

Мета роботи – комплексна оцінка наявної системи планування ПП «Оліяр» та формування науково обґрунтованих пропозицій щодо її вдосконалення з урахуванням реалій воєнного часу.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань**:

– визначити теоретичну сутність і управлінську роль системи планування на підприємстві;

- встановити характер взаємозалежності між якістю планових процесів і загальною результативністю господарської діяльності;
- діагностувати актуальний стан планової системи ПП «Оліяр» та виявити ключові проблеми її функціонування;
- сформуванати комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності планування на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система планування підприємства.

Предметом дослідження є напрямки вдосконалення системи планування підприємства.

Методи дослідження. У процесі роботи використано широкий спектр наукових методів, зокрема абстрактно-логічний, системний аналіз, горизонтальний і вертикальний аналіз фінансових показників, SWOT-аналіз, порівняльний аналіз, розрахунково-конструктивний та графічний методи

Інформаційну базу дослідження сформовано з кількох блоків джерел: законодавчі та нормативно-правові акти України, зокрема Господарський і Цивільний кодекси та нормативні документи Міністерства економіки, довілля та сільського господарства України; наукові праці вітчизняних учених у сфері планування й стратегічного управління; офіційно оприлюднені фінансові звіти та звіти керівництва ПП «Оліяр» за 2022–2024 роки; аналітичні матеріали щодо ринку соняшникової олії в Україні (InVenture / Pro-Consulting); відкриті реєстрові та аналітичні дані – Єдиний державний реєстр юридичних осіб, Clarity Project, Енциклопедія Сучасної України.

Практичне значення одержаних результатів. Сформовані в роботі рекомендації охоплюють упровадження сценарного бюджетування, побудову системи управління дебіторською заборгованістю, перехід до ризик-орієнтованого планування, а також запровадження дивізіонального бюджетування у зв'язку з диверсифікацією діяльності підприємства у напрямі птахівництва. Ці пропозиції можуть бути безпосередньо використані менеджментом ПП «Оліяр» у роботі з удосконалення планової системи. Водночас теоретичні узагальнення та методичні підходи, викладені в дослідженні, становлять практичний інтерес і для інших

підприємств харчової та олійно-жирової галузі, що здійснюють діяльність в умовах підвищеної зовнішньої невизначеності.

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Список використаних джерел налічує 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та роль системи планування в управлінні підприємством

Серед усього спектра управлінських функцій планування посідає особливе місце: саме воно окреслює внутрішню логіку та стратегічний напрям, у якому розгортається розвиток підприємства. Ця управлінська категорія належить до найбільш ґрунтовно опрацьованих в економічній науці, проте дослідники й досі не дійшли до єдиного формулювання терміна «планування» – і така ситуація є цілком природною, оскільки кожен науковець розглядає його крізь призму власного концептуального підходу, з огляду на специфіку об'єкта дослідження та цілі наукового пошуку.

С. Ф. Покропивний у співавторстві трактує планування передусім як процедуру добору й обґрунтування завдань підприємства поряд із визначенням засобів і шляхів їхнього досягнення [23, с. 7]. Автори наголошують на прагматичному характері цієї діяльності: планування не є самоціллю, а виступає засобом підготовки підприємства до ефективної роботи в умовах мінливого ринкового середовища. Натомість Г. М. Тарасюк і Л. І. Шваб виносять на перший план процесуальну сутність планування, трактуючи його як безперервну діяльність з формування й прийняття управлінських рішень [27, с. 8] – тим самим підкреслюючи рухливу, а не разову природу цієї функції. Таке розуміння є особливо важливим в умовах постійної ринкової динаміки, коли одноразово складений план швидко втрачає актуальність.

І. М. Бойчик розглядає це питання з прикладного управлінського ракурсу, вбачаючи у плануванні цілеспрямовану діяльність керівництва, що визначає майбутні дії підприємства, необхідні ресурси та коло відповідальних виконавців [2, с. 112]. Такий погляд акцентує суб'єктний вимір планування – це не абстрактна процедура, а конкретна управлінська праця з чітко визначеними учасниками та

їхньою відповідальністю. Г. Б. Пекна та Г. Б. Білокур наводять ширше тлумачення: за їхнім переконанням, планування охоплює не тільки постановку завдань, але й добір засобів їхньої реалізації, формування системи показників, розподіл ресурсів та визначення термінів виконання робіт [22]. Отже, планування варто розуміти не як механічне зведення нормативів і цифр, а як цілісний управлінський процес, що органічно поєднує аналітику, постановку цілей, прийняття рішень і подальший контроль за їхнім виконанням.

У ширшому сенсі планова система підприємства постає як комплекс взаємопов'язаних методів, засобів, процедур і документації, за допомогою яких на різних управлінських рівнях здійснюються розроблення, узгодження, затвердження та втілення планів. Системний погляд дає змогу розглядати планування не відокремлено, а в тісному взаємозв'язку з іншими управлінськими функціями – організуванням, мотивуванням і контролюванням. Підприємство, яке позбавлене дієвої планової системи, втрачає стратегічні орієнтири й стає надто вразливим до коливань зовнішнього середовища, реагуючи на виклики хаотично й ситуативно, замість того щоб керуватися обдуманими довгостроковими пріоритетами [30].

Науковці виокремлюють різні класифікаційні підходи до видів планування. Традиційно базовим критерієм є часовий горизонт, за яким розрізняють стратегічне, тактичне та оперативне планування, а також бізнес-планування як окрему форму обґрунтування інвестиційних проєктів. Н. С. Носань, Т. В. Якименко та Р. В. Панченко акцентують, що ці рівні не існують ізольовано: вони утворюють ієрархічну систему, де кожен вищий рівень задає параметри для нижчого, а нижчий забезпечує реалізацію настанов вищого [21]. Порушення цієї ієрархії – зокрема, відрив оперативного планування від стратегічних орієнтирів – є однією з найпоширеніших вад управлінської практики.

Зіставну характеристику базових різновидів планування узагальнено в таблиці 1.1, що дає можливість наочно відмежувати їх за ключовими ознаками.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика основних видів планування діяльності підприємства

Вид планування	Горизонт планування	Рівень управління	Ключові інструменти	Ступінь деталізації
Стратегічне	3–10 років і більше	Вище керівництво	SWOT, BSC, сценарне моделювання	Низький
Тактичне	1–3 роки	Середня ланка менеджменту	Бюджетування, функціональні плани	Середній
Оперативне	До 1 року (квартал, місяць)	Керівники підрозділів	Календарні плани, нормативи	Високий
Бізнес-планування	3–5 років (проект)	Власники, інвестори	Фінансові моделі, ТЕО	Середній–Високий

Складено автором на основі [2; 21; 22; 23; 27]

Стратегічне планування зорієнтоване на віддалену перспективу й охоплює формулювання місії, ключових цілей і шляхів їхнього досягнення. Воно, як правило, виконується вищим керівництвом і власниками підприємства та спирається на аналіз зовнішнього оточення й внутрішніх можливостей організації. І. В. Котовська та Н. Є. Юрик підкреслюють, що стратегічне планування складається з послідовних етапів – аналізу середовища, цільовизначення, вироблення стратегії, її реалізації та оцінки результатів – і що лише повне проходження кожного з них забезпечує якісний стратегічний план [17]. Тактичне планування конкретизує обрану стратегію через систему середньострокових планів за окремими функціональними напрямками: виробничим, фінансовим, маркетинговим, кадровим. Саме на тактичному рівні абстрактні стратегічні наміри набувають вимірних показників і ресурсного підкріплення.

Оперативне планування забезпечує поточну узгодженість виробничих, збутових і фінансових операцій у щоденному або місячному вимірі [27, с. 29–31]. Його значення нерідко недооцінюють, зосереджуючись виключно на стратегічних питаннях, однак саме якість оперативного планування безпосередньо визначає ритмічність роботи підприємства й рівень операційних витрат. Бізнес-планування займає самостійне місце в системі: воно спрямоване на обґрунтування конкретного

інвестиційного задуму або нового виду діяльності й поєднує ознаки стратегічного та тактичного підходів [23, с. 12]. Його особливістю є орієнтація не лише на внутрішніх користувачів, а й на зовнішніх – потенційних інвесторів, кредиторів, партнерів.

Цілісна планова система може повноцінно функціонувати лише за умови узгодженої взаємодії всіх своїх рівнів у рамках єдиного ієрархічного устрою. В. В. Кавецький обстоює думку, що визначальною рисою сучасного планування є саме його інтегрованість: плани окремих підрозділів і функціональних ланок мають узгоджуватися між собою й підпорядковуватися єдиній стратегічній лінії підприємства [15]. Прірва між стратегічним і оперативним рівнями, відсутність налагодженого зворотного зв'язку між ними – одна з типових системних вад у практиці вітчизняних підприємств. Саме через таку дезінтеграцію підрозділи нерідко оптимізують власні показники всупереч загальній ефективності організації.

Значення планування в управлінській системі підприємства найповніше виявляється через сукупність притаманних йому функцій. Цілепокладання забезпечує формування виразних орієнтирів, до яких спрямовується підприємство, і перетворює розмиті наміри на чіткі завдання, придатні до виконання й вимірювання. Координування забезпечує погодженість дій різних ланок і виконавців: завдяки погодженому плану виробничий відділ знає, що і коли необхідно виготовити, відділ постачання – що і коли замовити, а фінансовий – яким має бути грошовий потік. Розподіл ресурсів передбачає визначення потреби у виробничих, фінансових і трудових ресурсах та планування шляхів їхнього залучення з урахуванням наявних обмежень і пріоритетів [15].

Мотивуюча функція планування нерідко залишається поза увагою, хоча її практичне значення є суттєвим. Завдяки плановим показникам кожен виконавець отримує зрозумілі мірила для оцінки власних здобутків і зворотний зв'язок про рівень їхнього досягнення. Нарешті, поза плановими параметрами неможливе повноцінне контролювання: будь-яке відхилення може бути зафіксоване й проаналізоване лише за наявності еталону, яким і є план [22]. Таким чином,

планування органічно пронизує всі інші управлінські функції, виступаючи їхньою спільною інформаційною основою.

Методологічну основу результативного планування утворює сукупність принципів, дотримання яких перетворює планову роботу з формальної процедури на справжній управлінський інструмент. Науковці виділяють такі провідні засади: єдність – взаємну узгодженість усіх складників планової системи; безперервність – охоплення кожного планового періоду без прогалин і розривів; гнучкість – здатність вчасно переглядати плани з огляду на зміну обставин; точність – належний рівень конкретності планових показників; участь – залучення безпосередніх виконавців до планового процесу [4, с. 45]. М. П. Галушак та О. Я. Галушак доповнюють цей перелік принципом реалістичності, наголошуючи, що плани, відірвані від реальних можливостей підприємства, не тільки не виконуються, а й дискредитують саму планову роботу в очах персоналу [5].

Вагоме значення має нормативно-правова основа планової діяльності. Господарський кодекс України встановлює загальні принципи господарювання, у межах яких підприємства самостійно визначають напрями своєї діяльності, спираючись на ринковий попит та укладені договірні зобов'язання [10]. Для суб'єктів державної форми власності чинний Порядок складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану, затверджений Міністерством економічного розвитку і торгівлі (зараз Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України), передбачає конкретні вимоги до структури планових документів і термінів їхнього подання. Зазначені акти утворюють інституційний каркас, у межах якого функціонують планові системи підприємств різних форм власності.

Суттєвий вплив на еволюцію планових систем справляє цифровізація економіки. Т. Гринько та Т. Гвініашвілі показують, що цифрові технології розширюють можливості планування завдяки автоматизованому збиранню й опрацюванню даних, сценарному моделюванню та підвищенню точності прогнозних розрахунків [12]. Впровадження ERP-систем, хмарних аналітичних платформ і засобів Business Intelligence дає можливість скорочувати тривалість

планових циклів, підвищувати актуальність інформаційної бази й оперативно відслідковувати відхилення від запланованих показників [20]. Н. Є. Юрик, Т. І. Кужда та Н. М. Шведа звертають увагу на те, що застосування інформаційних технологій при аналізі діяльності підприємства стає особливо затребуваним у кризових умовах, коли потреба в швидких і обґрунтованих управлінських рішеннях різко зростає [30].

Однак результативне запровадження цифрових інструментів планування вимагає не лише технологічних інвестицій, а й перегляду організаційних процесів та нарощування відповідних управлінських компетентностей. Технологія сама по собі не вирішує проблему якості планового мислення: якщо вихідні дані є неповними або ненадійними, жоден програмний продукт не забезпечить достовірного результату. Тому цифровізація планування має розглядатися не як самостійна мета, а як засіб підвищення якості управлінської роботи за умови одночасного розвитку кадрового потенціалу.

Отже, планування є базовою функцією менеджменту, що забезпечує цілісність і цілеспрямованість усієї діяльності підприємства. Дієва планова система – це не сукупність розрізнених документів, а злагоджений механізм, що охоплює всі рівні управлінської ієрархії, узгоджує перспективні цілі з поточними завданнями та сприяє раціональному використанню ресурсів заради досягнення намічених результатів. В умовах сучасної господарської нестабільності, посиленої воєнним станом та кон'юнктурними ризиками, здатність підприємства якісно планувати свою діяльність стає однією з ключових конкурентних переваг і запорукою збереження фінансової стабільності.

1.2 Взаємозв'язок ефективності планування з результативністю діяльності підприємства

Питання про те, яким чином якість планової роботи відбивається на фінансово-господарських підсумках підприємства, залишається одним із центральних у сучасній управлінській науці. Більшість дослідників дотримуються думки, що підприємства з розгалуженою й упорядкованою плановою системою

демонструють вищу стійкість до ринкових коливань і мають значно ширші можливості для послідовної реалізації стратегічних задумів [21]. Водночас необхідно враховувати: якість планування визначається не формальним дотриманням процедур і підготовкою пакета документів, а реальним впливом прийнятих планових рішень на господарські результати. Там, де планування існує лише «на папері», його управлінська цінність прямує до нуля.

У науковому обігу поняття «результативність» і «ефективність» нерідко вживають як синоніми, хоча між ними є принципова відмінність. Результативність відображає ступінь досягнення поставлених завдань – тобто дає відповідь на запитання «чи виконано задумане?» [4, с. 14].

Вплив планування на результативність реалізується через низку взаємопов'язаних механізмів. Систематизацію цих механізмів із зазначенням їх змісту та очікуваного ефекту подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Механізми впливу якості планування на результативність підприємства

Механізм впливу	Зміст впливу	Результативний ефект
Цільовий	Чітке формулювання кількісних орієнтирів, декомпозиція стратегічних завдань до рівня підрозділів	Зростання обсягів виробництва, поліпшення операційної дисципліни
Ресурсний	Обґрунтування потреб у матеріальних, фінансових та трудових ресурсах; оптимізація запасів	Зниження собівартості, підвищення рентабельності
Часовий	Синхронізація виробничих, збутових і фінансових операцій у часі	Рівномірне завантаження потужностей, зменшення питомих витрат
Комунікаційний	Формування єдиної інформаційної основи для різних ланок підприємства	Узгодженість дій підрозділів, усунення дублювання функцій
Мотиваційний	Встановлення прозорих мірил оцінки результатів праці; залучення виконавців до планування	Підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів

Складено автором на основі [2; 4; 15; 21; 22; 27]

Цільовий механізм передбачає, що виразно окреслені й кількісно вимірні планові орієнтири дають змогу зосередити ресурси та управлінську енергію на пріоритетних напрямках. Розмиті або суперечливі цілі, навпаки, розпорошують увагу керівництва й послаблюють операційну дисципліну, що безпосередньо відбивається на обсягах випуску й прибутку [2, с. 114]. Особливу роль тут відіграє декомпозиція стратегічних завдань – їхнє поступове уточнення від рівня підприємства до рівня підрозділу та конкретного виконавця, що забезпечує «наскрізне» управління за цілями.

Ресурсний механізм спирається на те, що обґрунтоване планування потреб уможливорює уникнення як дефіциту, так і надлишку ресурсів. Зайві запаси заморожують оборотні кошти й підвищують витрати на зберігання; нестача – призводить до виробничих простоїв і зривів поставок. Виважене планування матеріальних потоків безпосередньо підвищує рентабельність і рівномірність виробничого процесу. М. П. Галушак і А. Савчук підкреслюють, що впровадження сучасних методів організації виробничих процесів, зокрема принципів «точно вчасно» та ощадливого виробництва, нерозривно пов'язане з якістю оперативного планування [6].

Часовий механізм виявляється у забезпеченні рівномірності операційних та збутових процесів. Злагоджена послідовність виробничих завдань, своєчасні закупівлі й рівномірне завантаження потужностей зменшують питомі витрати та покращують обслуговування покупців. Так звана «штурмівщина», властива підприємствам без якісно налагодженого оперативного планування, неминуче призводить до зростання собівартості, понаднормових витрат праці й погіршення якості продукції. Фінансове планування також органічно вбудоване в часовий механізм, оскільки відповідає за забезпечення необхідного обсягу грошових коштів у відповідні моменти часу – і тим самим запобігає касовим розривам [13].

Комунікаційний механізм нерідко залишається поза увагою дослідників, хоча його вагомість є беззаперечною. Погоджений план слугує спільною інформаційною основою для різних ланок підприємства – виробничої, збутової, фінансової, логістичної. Без такої основи кожен підрозділ вдосконалює власні

показники всупереч загальному підсумку організації. Особливо яскраво цей ефект виявляється на великих підприємствах з розгалуженою організаційною структурою, де узгодження дій між відділами потребує постійної та прозорої інформаційної взаємодії.

Фінансове планування посідає особливе місце в системі управління результативністю: саме воно відповідає за узгодженість грошових потоків, моніторинг витрат і запобігання касовим розривам. К. С. Злобіна аргументовано демонструє, що дієвість фінансового планування безпосередньо зумовлює рентабельність підприємства та його інвестиційну привабливість [14, с. 316]. Б. Дергалюк і Н. Деркач фіксують типові вади фінансового планування у вітчизняній практиці: низьку достовірність інформаційної бази, ігнорування сценарного аналізу та відірваність фінансових планів від операційної діяльності [13]. Ці хиби не зводяться до технічних огріхів – вони відображають глибші організаційні та управлінські проблеми, які не можуть бути усунені без комплексного реформування всієї системи планування.

Бюджетування як засіб оперативного фінансового планування конкретизує загальні завдання за підрозділами, центрами відповідальності та статтями витрат, перетворюючи абстрактні цілі на конкретні числові орієнтири. Я. Гринчишин наголошує, що в умовах невизначеності особливого значення набуває гнучке бюджетування – підхід, що передбачає розробку кількох варіантів виконання залежно від зміни ключових зовнішніх параметрів [11]. На відміну від жорсткого бюджету, який втрачає управлінську доречність щойно змінюється зовнішня кон'юнктура, гнучкий бюджет зберігає свою придатність за будь-якого розвитку подій. Це є особливо критичним в умовах воєнного стану, коли ключові параметри – ціни на сировину, валютний курс, обсяг попиту – здатні докорінно змінюватися впродовж лічених тижнів.

Сценарне планування, що передбачає опрацювання кількох альтернативних версій розвитку подій залежно від поведінки зовнішніх чинників, перетворюється з необов'язкового доповнення на обов'язковий елемент управлінського арсеналу сучасного підприємства. М. П. Галушак, О. Я. Галушак і Т. І. Кужда розглядають

прогнозування соціально-економічних процесів як фундамент, на якому будується якісне стратегічне та тактичне планування: без надійних прогнозів будь-який план перетворюється на набір довільних цифр, відірваних від реальних тенденцій [5]. Особливо важливою є здатність не лише розробляти сценарії, але й своєчасно визначати, який із них реалізується, і оперативно переходити до відповідного варіанту планових показників.

Невіддільним елементом, що зміцнює зв'язок планування з результативністю, виступає контролінг – система управлінського моніторингу, яка забезпечує зворотний зв'язок між плановими та фактичними показниками. Без дієвого контролінгу планування вироджується на формальне документування, відірване від реального ходу подій [15]. Логічний ланцюг тут є простим і водночас непорушним: план задає орієнтири – контролінг фіксує відхилення від них – управлінські рішення вирівнюють курс. Розрив будь-якої з цих ланок руйнує весь механізм управління. Своєчасне виявлення відхилень і встановлення їхніх причин не тільки дозволяє усунути наслідки, а й удосконалювати самі планові процедури, наближаючи їх до потреб реального управління.

Окремою науковою проблемою є вимірювання якості планування. Н. І. Верхоглядова зі співавторами виокремлює такі ключові критерії: ступінь досягнення планових показників, величину відхилень фактичних даних від запланованих, своєчасність розробки й затвердження планів, їхню взаємоузгодженість між управлінськими рівнями та повноту охоплення всіх значущих аспектів діяльності [4, с. 45]. Регулярне перевищення допустимих меж відхилень є тривожним сигналом: воно може вказувати або на слабкість самої планової роботи, або на недостатню якість виконання прийнятих рішень – і в обох випадках вимагає управлінського втручання.

Вагому роль відіграє також людський чинник у плануванні. Залучення керівників підрозділів і провідних фахівців до розробки планів підвищує їхню реалістичність одразу з кількох причин: по-перше, виконавці краще обізнані зі специфікою власних процесів і здатні передбачити практичні обмеження, непомітні для вищого керівництва; по-друге, причетність до планування формує в

них відчуття залученості до встановлених цілей, що безпосередньо посилює мотивацію до їх досягнення [4, с. 87]. Директивне планування «зверху донизу» без урахування думки виконавців нерідко призводить до формального ставлення до планових документів і розмиває особисту відповідальність за кінцевий результат.

Отже, якість планування та результативність підприємства пов'язані розгалуженою мережею прямих і опосередкованих механізмів. Обґрунтоване планування створює підґрунтя для ощадливого використання ресурсів, злагодженості дій персоналу та своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища. Водночас реальні господарські підсумки слугують найоб'єктивнішим мірилом якості планового процесу й відправною точкою для його вдосконалення. Цей взаємообумовлений зв'язок є принциповим для розуміння природи планування як живої, постійно оновлюваної управлінської функції, а не як формальної адміністративної процедури.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ В ПП «ОЛІЯР»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «Оліяр»

Приватне підприємство «ОЛІЯР» (код ЄДРПОУ 32461721) засноване у 2003 році та розташоване в Пустомитівському районі Львівської області. Підприємство належить до олійно-жирової галузі й спеціалізується на виробництві рафінованої та нерафінованої соняшникової і ріпакової олії, шроту, фосфатидного концентрату й лушпиння. За виробничим потенціалом воно посідає третє місце серед українських виробників рафінованої соняшникової олії та є регіональним лідером на заході країни [1]. Майже двадцятитрирічна операційна історія, великий виробничий комплекс і географія збуту, що охоплює понад 39 країн, перетворюють ПП «Оліяр» на вагому одиницю вітчизняного агропромислового сектора.

Вибір організаційно-правової форми приватного підприємства зумовлений логікою концентрованої власності: стратегічні рішення зосереджені в руках засновника та уповноваженого керівника, що забезпечує оперативність реагування на ринкові зміни і спрощує узгодження стратегічних намірів з операційними завданнями. Водночас ця форма не обмежує можливостей підприємства у залученні зовнішнього фінансування, наощадженні власного капіталу і здійсненні масштабних інвестицій – про що переконливо свідчить рівень статутного фонду, що перевищує 1,49 млрд. грн. З 2016 року підприємство очолює Подоба Ірина Романівна, що забезпечує безперервність управлінської ланки впродовж тривалого часу.

Підприємство функціонує як вертикально інтегрована структура, що охоплює весь ланцюжок створення вартості – від закупівлі олійних культур до фасування та реалізації готової продукції під власними торговими марками.

Основні реєстраційні та організаційні відомості про підприємство систематизовано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна організаційна характеристика ПП «Оліяр»

Показник	Характеристика / значення
Повна назва	Приватне підприємство «ОЛІАР»
Код ЄДРПОУ	32461721
Дата реєстрації	02 квітня 2003 року
Засновник	Залізний Іван Іванович
Керівник (станом на 2024 р.)	Подоба Ірина Романівна
Юридична адреса	81100, Львівська обл., Львівський р-н, м. Пустомити, вул. Привокзальна, 25
Місце розташування виробництва	с. Ставчани, Пустомитівський р-н, Львівська область
Основний КВЕД	10.41 – Виробництво олії та тваринних жирів
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Статутний фонд, грн	1 491 288 907,80
Середня кількість працівників (2023–2024 рр.)	Понад 600 осіб (у 2020 р. – 575 осіб; динаміка зростаюча)
Форма власності	Приватна
Частка ринку рафінованої соняшникової олії	3-є місце в Україні за потужністю виробництва
Географія експорту	Понад 39 країн світу (ЄС, США, Канада, Китай, Близький Схід, Африка)

Складено автором на основі [24; 28]

До портфеля брендів входять «МАЙОЛА», «МАЙОЛА Екстра», «СОНЯШНА», «РОДИННА», «ОЛІАР» та «Oliyar Masterfry» [24]. Флагманський бренд «МАЙОЛА» відзначено знаком якості «Вища проба», що підтверджує стабільно високий рівень споживчих характеристик продукції. Олія підприємства також використовується як технологічна сировина у виробництві майонезів, соусів та снекової продукції, що розширює канали збуту і підвищує стабільність замовлень.

Вертикальна інтеграція є принципово важливою конкурентною перевагою для підприємства олійно-жирової галузі: контроль над сировинним забезпеченням, переробкою, рафінацією, фасуванням і збутом дозволяє мінімізувати транзакційні витрати, знижує залежність від ринкових посередників і забезпечує гнучкість у ціноутворенні. У галузі, де маржа між ціною сировини та готової продукції нерідко

є вузькою і зазнає сильних коливань, операційний контроль над повним ланцюгом дозволяє зберігати прийнятну рентабельність навіть у несприятливі роки [1].

Виробничий комплекс підприємства, розміщений у с. Ставчани та м. Пустомити, включає олійноекстракційний завод (ОЕЗ), завод рафінації та дезодорації, цех фасування, власний елеватор, складську інфраструктуру та атестовану лабораторію якості. Сукупна добова потужність з переробки олійних культур становить близько 3100 т – і це забезпечує підприємству можливість масштабної та рентабельної переробки сировини, особливо в пікові сезони заготівлі. Технологічний процес значною мірою автоматизований, що дозволяє підтримувати стабільну якість продукції і мінімізувати вплив людського фактора на показники виходу олії та шроту. Виробничі потужності підприємства станом на 31.12.2024 р. деталізовано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Виробничі потужності ПП «Оліяр» станом на 31.12.2024 р.

Напрямок переробки / підрозділ	Потужність	Примітка
Переробка насіння соняшнику	1200 т/добу	ОЕЗ, с. Ставчани
Переробка насіння ріпаку	1200 т/добу	ОЕЗ, с. Ставчани
Переробка насіння сої	700 т/добу	ОЕЗ, с. Ставчани
Переробка макухи соняшнику	650 т/добу	ОЕЗ, с. Ставчани
Цех рафінації та дезодорації (соняшникова олія рафінована дезодорована вимороженого, марки «П»)	800 т/добу	Завод рафінації, с. Ставчани
Елеватор (зберігання насіння зернових та олійних культур, м. Пустомити)	119088 м ³	Комплекс приймання та зберігання

Складено автором на основі [24; 28]

Наявність власного елеватора в м. Пустомити місткістю 119088 м³ є стратегічно значущим елементом виробничої системи. Власна зерноскладська інфраструктура знижує залежність підприємства від зовнішніх зерносховищ, дозволяє здійснювати закупівлю сировини в найбільш сприятливі цінові моменти і формувати буферні запаси на наступний переробний сезон. В умовах воєнного часу, коли логістична доступність і стабільність поставок кардинально погіршилися, власна сировинна інфраструктура набуває додаткового значення як

засіб страхування від перебоїв [28]. Цех рафінації та дезодорації потужністю 800 т/добу гарантує здатність підприємства виробляти рафіновану дезодоровану виморожену олію марки «П» в обсягах, достатніх як для вітчизняного споживчого ринку, так і для виконання великих експортних контрактів.

Організаційна структура ПП «Оліяр» побудована за функціональним принципом і охоплює три блоки: адміністративний, виробничий і збутовий. Виробничий блок включає підрозділи з закупівлі й зберігання сировини, первинного видобування олії, рафінації та фасування. Збутовий блок об'єднує комерційну службу та відділ збуту олійноекстракційного заводу, які відповідають за формування й виконання портфелю замовлень як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Такий поділ функцій забезпечує керованість складного виробничого процесу та однозначність розподілу повноважень між ланками управлінської вертикалі.

Функціональна структура є типовою для великих промислових підприємств із відносно однорідним продуктовим портфелем і стабільними технологічними процесами. Її перевага полягає у чіткій спеціалізації підрозділів і концентрації профільних компетентностей. Водночас з появою принципово нового напрямку – птахівництва – виникає потреба або в доповненні функціональної структури окремим підрозділом, або в поступовому переході до дивізіональної моделі організації, де кожен бізнес-напрямок матиме власний операційний і управлінський ресурс. Це є одним із ключових організаційних питань, які постають перед керівництвом ПП «Оліяр» у середньостроковій перспективі.

Суттєвою конкурентною перевагою підприємства є широке географічне охоплення збуту: продукція ПП «Оліяр» постачається до понад 39 країн, зокрема держав Євросоюзу, Сполучених Штатів Америки, Канади, Китаю, країн Близького Сходу та Африки [24]. Диверсифікація географії збуту є стратегічно важливою саме в умовах воєнного стану, оскільки вона знижує залежність підприємства від кон'юнктури будь-якого одного ринку. Зменшення обсягів внутрішнього споживання, зниження купівельної спроможності населення або ситуативна зміна цінових умов на вітчизняному ринку компенсуються стабільними надходженнями

від зовнішньоекономічних контрактів. Експортна орієнтованість також сприяє формуванню валютної виручки, що в умовах девальваційного тиску на гривню забезпечує додаткову фінансову стійкість.

За підсумками 2021 року частка ПП «Оліяр» у загальноукраїнському виробництві рафінованої соняшникової олії становила 9%, ріпакової – 27,7% [1], що підкреслює вагомий вплив компанії на вітчизняний ринок. Такий масштаб присутності надає підприємству не лише ринкову вагу, а й певну переговорну силу у відносинах із постачальниками сировини, торговельними мережами та міжнародними покупцями. Ринок соняшникової олії в Україні характеризується відносно високою концентрацією: п'ять найбільших виробників контролюють переважну частину перероблення [1].

Динаміку ключових фінансово-економічних показників підприємства за 2022–2025 роки систематизовано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ПП «Оліяр» за 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	9202599	7986916	9155368	12501744
Валовий прибуток, тис. грн.	2777802	1580026	1460055	н/д
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	2222093	842810	806844	н/д
Чистий прибуток, тис. грн.	487908 *	555228	609184 **	268192
Активи (на кінець року), тис. грн.	н/д	н/д	9379865 **	13225610
Рентабельність за чистим прибутком, %	6,84	5,04	6,65	н/д
Рентабельність за операційним прибутком, %	22,94	10,38	8,81	н/д
Рентабельність за валовим прибутком, %	28,67	19,46	15,95	н/д

Примітка. * – дані 2022 р. є попередніми та можуть відрізнятися від остаточних у зв'язку з перерахунком фінансових результатів в умовах воєнного стану. ** – показники чистого прибутку та активів за 2024 рік є проміжними, отриманими з реєстру Clarity Project до публікації офіційно аудійованої звітності. Окремі показники за 2025 рік позначено як недоступні (н/д), оскільки на момент написання роботи повна фінансова звітність та Звіт керівництва ПП «Оліяр» за 2025 рік ще не були оприлюднені; наявні агреговані дані отримано з реєстру Clarity Project

Аналіз фінансових показників ПП «Оліяр» за 2022–2025 роки дозволяє виявити кілька характерних тенденцій, кожна з яких є відображенням як загальногалузевих процесів, так і специфіки управлінських рішень підприємства. Наочно ці тенденції унаочнюються при послідовному розгляді кожного звітного року.

У 2022 році підприємство зафіксувало найвищі показники прибутковості за весь аналізований період. Валова рентабельність досягла 28,67%, а операційна – 22,94%, що є виключно високими значеннями для виробничого підприємства харчової промисловості. Такий результат пояснюється насамперед сприятливою кон'юнктурою світових цін на рослинні олії: на початку 2022 року ціни на соняшникову олію на міжнародних ринках різко зросли через загострення геополітичної ситуації та перебої з поставками з традиційних регіонів виробництва [1]. ПП «Оліяр», як великий експортоорієнтований гравець, скористалося цією ціновою кон'юнктурою, реалізувавши продукцію за суттєво вищими цінами, ніж у попередніх роках. Одночасно підприємство успішно адаптувалося до нових логістичних умов, знаходячи альтернативні маршрути для вивезення продукції за кордон в умовах блокади морських портів.

У 2023 році відбулося помітне погіршення фінансових результатів: валова рентабельність знизилася до 19,46%, операційна – до 10,38%, а чистий дохід від реалізації скоротився більш ніж на 1,2 млрд. грн. порівняно з 2022 роком [28]. Основними чинниками цього погіршення стали нормалізація та подальше зниження світових цін на рослинні олії після ажіотажного зростання 2022 року, посилення конкуренції на міжнародних ринках унаслідок часткового відновлення поставок з інших регіонів, а також зростання виробничих витрат через подорожчання енергоносіїв, комплектуючих і робочої сили. Незважаючи на цей тиск, підприємству вдалося збільшити чистий прибуток до 555228 тис. грн., що пояснюється оптимізацією витратної структури та зниженням фінансових витрат.

У 2024 році простежується часткова стабілізація: чистий дохід зріс на 14,6% порівняно з 2023 роком, чистий прибуток збільшився до 609184 тис. грн., що є найвищим значенням за чотири роки аналізу [28]. Водночас рентабельність за

валовим прибутком продовжила знижуватися, становивши 15,95%. Це свідчить про те, що зростання доходу значною мірою досягалося через нарощення обсягів переробки та збуту, а не через поліпшення питомої маржі. Зростання собівартості через подорожчання сировини та логістики в умовах тривалого воєнного стану залишається стійкою тенденцією, що тисне на маржу переробників. Сукупні активи підприємства на кінець 2024 року становили 9379865 тис. грн., що відображає значний рівень капіталізації та ресурсний потенціал для подальшого розвитку.

За підсумками 2025 року чистий дохід від реалізації різко зріс до 12501744 тис. грн. (+36,6% до 2024 р.), що є рекордним показником за весь аналізований період. Водночас чистий прибуток суттєво скоротився до 268192 тис. грн. Ця, на перший погляд, парадоксальна картина пояснюється значними капітальними вкладеннями, спрямованими на будівництво та введення в експлуатацію птахівничого комплексу [24]. Масштабні інвестиції в нові виробничі потужності традиційно знижують поточну рентабельність, однак закладають основу для довгострокового зростання і диверсифікації доходів. Активи підприємства на кінець 2025 року зросли до 13225610 тис. грн., що відображає ефект введення в дію нових об'єктів інфраструктури.

У квітні 2026 року ПП «Оліяр» ввело в експлуатацію птахівничий комплекс у Львівській області проектною потужністю 2,3 млн. голів птиці та добовим виробництвом понад 1,7 млн. яєць [24]. Комплекс включає 20 пташників, цех сортування та фасування яєць і відповідну складську інфраструктуру. Для підприємства птахівництво є стратегічним кроком до горизонтальної диверсифікації бізнесу, що знижує залежність від кон'юнктури олійного ринку та відкриває доступ до нового великого споживчого сегмента. Виробництво яєць і м'яса птиці характеризується відносно стабільним внутрішнім попитом і потенціалом для розвитку переробних потужностей.

Вихід у птахівництво є закономірним продовженням стратегії вертикальної та горизонтальної інтеграції, яку ПП «Оліяр» послідовно реалізує впродовж усього свого розвитку. Шрот і побічні продукти переробки олійних культур – макуха, лузга – є традиційною сировиною для виробництва комбікормів, що означає

можливість часткової вертикальної інтеграції між олійним і птахівничим напрямками: частина побічної продукції ОЕЗ може спрямовуватися на годівлю птиці, знижуючи собівартість яйця та м'яса. Водночас поява принципово нового напрямку діяльності суттєво ускладнює систему планування підприємства: до традиційних параметрів сировинного балансу, виробничих потужностей і збутових каналів додаються нові виміри управління стадом, ветеринарного забезпечення, логістики яєць та управління персоналом птахівничого комплексу.

На галузевому рівні ПП «Оліяр» діє у висококонкурентному середовищі поряд із такими великими гравцями, як «Дельта Вілмар Україна», МХП, Kernel та іншими вертикально інтегрованими агрохолдингами. Відповідно до аналізу ринку соняшникової олії в Україні, ринок зазнавав суттєвих коливань під впливом логістичних обмежень воєнного часу та змін зовнішнього попиту [1]. Коливання світових цін на олії, обмеження провізних потужностей і перебудова торговельних маршрутів стали постійними чинниками операційного середовища галузі, що вимагають від підприємств як гнучкості в поточних рішеннях, так і стратегічної далекоглядності у довгостроковому плануванні. У цьому контексті розгалужена географія збуту, власна переробно-фасувальна інфраструктура та статус регіонального лідера на заході України формують стійку конкурентну позицію ПП «Оліяр».

Соціальний вимір діяльності компанії є не менш значущим. Підприємство послідовно дотримується політики збереження кваліфікованих кадрів та залучення молодих фахівців: з 575 осіб у 2020 році загальна чисельність персоналу зростає відповідно до розширення виробничих об'єктів і нині перевищує 600 осіб [28]. В умовах тривалого воєнного стану, що супроводжується відтоком кваліфікованої робочої сили внаслідок мобілізації та еміграції, збереження стабільного кадрового ядра є одним із ключових чинників операційної стійкості. На підприємстві функціонує сертифікована лабораторія контролю якості й діє система екологічного моніторингу, що забезпечує відповідність продукції вимогам як вітчизняного законодавства, так і міжнародних стандартів якості та безпечності харчових продуктів.

Конкурентна стратегія ПП «Оліяр» поєднує диференціацію продукту (розгалужений бренд-портфель, знак якості «Вища проба», асортиментна глибина) з операційною ефективністю (масштабне виробництво, власна сировинна база і інфраструктура зберігання, автоматизовані технологічні лінії). Таке поєднання є стійким конкурентним підґрунтям, оскільки дозволяє одночасно утримувати частку ринку в масових сегментах і генерувати вищу маржу у преміальних нішах. Н. Б. Кирич, Н. Є. Юрик та Н. М. Шведа підкреслюють, що саме диференційовані конкурентні переваги, засновані на унікальних ресурсах і компетентностях підприємства, є найбільш стійкими і важковідтворюваними [16]. Це підтверджується і практикою ПП «Оліяр», яке, попри тиск великих агрохолдингів і несприятливу ринкову кон'юнктуру окремих років, зберігає лідируючу позицію у своєму сегменті.

Таким чином, ПП «Оліяр» є великим промисловим підприємством із майже двадцятитрирічною господарською історією, міцними ринковими позиціями та чіткою стратегією розвитку через вертикальну і горизонтальну диверсифікацію. Фінансова динаміка 2022–2025 років відображає складне переплетіння зовнішніх чинників – цінової волатильності, логістичних обмежень воєнного часу, коливань валютного курсу – і внутрішніх управлінських рішень, спрямованих на нарощення виробничого потенціалу та диверсифікацію бізнесу. Здатність підприємства нарощувати дохідну базу й реалізовувати масштабні інвестиційні проєкти в умовах тривалого воєнного стану свідчить про зрілість його управлінської системи та достатній рівень стратегічної гнучкості для ефективної роботи в турбулентному середовищі.

2.2 Оцінка сучасного стану та проблем функціонування системи планування в ПП «Оліяр»

Система планування будь-якого підприємства є відображенням як внутрішніх управлінських рішень, так і здатності адаптуватися до зовнішніх викликів. Для ПП «Оліяр», що працює в умовах повномасштабної війни та жорсткої конкуренції на ринку рослинних олій, оцінювання планової системи

охоплює аналіз зовнішніх чинників, внутрішніх процесів і їхньої відповідності завданням ефективного господарювання.

Вихідним пунктом слугує характеристика середовища, в якому формуються планові рішення підприємства. З лютого 2022 року ПП «Оліяр» провадить діяльність в умовах правового режиму воєнного стану, що об'єктивно звужує горизонт планування та ускладнює прогнозування попиту, сировинних цін і логістичних витрат. Систематизацію зовнішніх чинників та їхнього впливу на планову систему підприємства наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на систему планування ПП «Оліяр»

Фактор	Зміст впливу на ПП «Оліяр»	Вплив на планування
Воєнний стан (2022–до тепер)	Ракетні удари по інфраструктурі, мобілізація персоналу, нестабільність	Скорочення горизонту планування; постійний перегляд планів
Волатильність цін на сировину	Ціни на насіння соняшнику і ріпаку коливаються на 20–40% сезонно; у 2023 р. ринкова ціна реалізації олії знизилась, що скоротило виручку на ~1,2 млрд. грн.	Ускладнення бюджетування; ризик виконання цінових планових показників
Курс гривні та умови оплати за контрактами	Значна частка виручки в іноземній валюті (експорт до 39 країн); коливання курсу UAH/USD впливають на гривневий еквівалент доходів	Потреба в плануванні валютних ризиків; хеджування грошових потоків
Відшкодування ПДВ державою	Несвоєчасне повернення ПДВ – системна проблема для експортерів; безпосередньо впливає на ліквідність підприємства	Збої в плануванні грошових потоків; касові розриви
Конкуренція на ринку рослинних олій	Присутність великих вертикально інтегрованих гравців (KERNEL, МНР, Delta Wilmar); тиск на збутові ціни	Необхідність гнучкого планування збуту та цінової стратегії
Кліматичні умови та врожайність олійних культур	Посуха або надлишок вологи в зонах виробництва сировини прямо визначають обсяги переробки і закупівельні ціни	Ризик недовиконання виробничих планів; необхідність сценарного планування

Наведені дані засвідчують, що зовнішнє середовище ПП «Оліяр» характеризується одночасною нестабільністю в кількох вимірах – безпековому, ціновому, валютному, фіскальному та конкурентному. Це підвищує вимоги до

гнучкості та адаптивності планових рішень. Показовим є 2023 рік: несприятлива цінова кон'юнктура призвела до падіння чистого доходу від реалізації на 1215683 тис. грн. порівняно з 2022 роком – що стало прямим наслідком недостатнього врахування цінових ризиків у плануванні збуту [35].

Аналіз офіційно оприлюднених документів підприємства дозволяє встановити, що ПП «Оліяр» задіює елементи всіх рівнів планування, однак ступінь їхньої формалізації та взаємоузгодженості є нерівномірним. На стратегічному рівні керівництво декларує намір посісти лідерські позиції на загальнонаціональному ринку олійно-жирової галузі [35]. Проте публічно оприлюдненого стратегічного плану з конкретними цільовими показниками, часовими межами та розподіленою відповідальністю не існує – стратегія залишається декларацією, а не операціоналізованою системою орієнтирів.

На оперативному рівні підприємство забезпечує ритмічність виробничого процесу завдяки власному елеватору та складській інфраструктурі. Сертифікована лабораторія здійснює безперервний контроль якості сировини й готової продукції, що є важливим елементом поточного управління [9]. Завантаження виробничих потужностей коригується відповідно до сезонної доступності сировини, що вимагає гнучкого оперативного планування переробки між культурами залежно від ринкової ситуації.

Фінансове планування є найбільш формалізованим елементом планової системи підприємства. ПП «Оліяр» регулярно оприлюднює фінансову звітність, перевірену незалежним аудитором, що свідчить про відповідальний підхід до прозорості. Ключовим інструментом управління ліквідністю слугує моніторинг коефіцієнта покриття. Відповідні показники за 2022–2024 роки наведено в таблиці 2.5.

Найбільш показовим є різкий стрибок коефіцієнта ліквідності з 1,78 у 2022 році до 5,30 у 2023-му з подальшим поверненням до 1,71 у 2024-му. Такий перепад є не свідченням якісного планування ліквідності, а наслідком структурних змін у зобов'язаннях: кредиторська заборгованість за позиками скоротилася з 4,4 до 2,6

млрд. грн., а потім знову зросла до 4,0 млрд. грн. Це вказує на відсутність системного середньострокового планування боргового навантаження [36].

Таблиця 2.5 - Показники ліквідності та стану розрахунків ПП «Оліяр» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,78	5,30	1,71
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	9202599	7986916	9155368
Запаси, тис. грн.	3991604	3255977	4072035
Дебіторська заборгованість (торгова та інша), тис. грн.	1422319	1588187	1875177
Кредиторська заборгованість за кредитами та позиками, тис. грн.	4428973	2624413	3972996
Торгова кредиторська заборгованість, тис. грн.	248209	222962	325000
Надходження грошових коштів від реалізації, тис. грн.	9985879	8218933	9699966

Паралельно дебіторська заборгованість зростала безперервно – з 1,42 млрд. грн. у 2022 році до 1,88 млрд. грн. у 2024-му. При цьому надходження грошових коштів стабільно перевищували нараховану виручку, що свідчить про неналежне планування строків погашення дебіторки та відсутність ефективного кредитного менеджменту в роботі з покупцями [36].

Стійке зниження рентабельності впродовж трьох років – валової з 28,67% у 2022-му до 15,9% у 2024-му, операційної з 22,94 % до 8,81% – також є симптоматичним. Таке падіння не можна пояснити виключно кон'юнктурними чинниками; воно вказує на структурну проблему: зростання собівартості не компенсується відповідними заходами в межах планового процесу [36].

Окремою управлінською проблемою є планування в умовах диверсифікації. Запуск птахофабрики у 2026 році означає вихід підприємства в принципово новий виробничий напрям із власними ланцюгами постачання, збутовими каналами та логістичними моделями. Це вимагає самостійної системи бізнес-планування, окремого бюджетування витрат і планування попиту. Проте, за публічно

доступними матеріалами, інтеграція нового підрозділу у загальну планову систему підприємства ще не знайшла відображення у формалізованій документації [4].

Для комплексної оцінки стану системи планування підприємства проведено SWOT-аналіз, результати якого систематизовано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз системи планування ПП «Оліяр»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Наявність річних звітів керівництва з аналізом відхилень факту від плану	Відсутність формалізованого стратегічного плану з вимірюваними цілями
Коефіцієнт ліквідності стабільно перевищує 1,7	Стійке зниження рентабельності впродовж 2022–2024 рр. без планової компенсації
Власна сертифікована лабораторія забезпечує оперативний контроль якості	Зростаюча дебіторська заборгованість без відображення у плані грошових потоків
Вертикальна інтеграція дозволяє планувати весь ланцюг від сировини до збуту	Домінування методу «від досягнутого» без сценарного моделювання
Підтверджена здатність погашати фінансові зобов'язання в повному обсязі	Відсутність формалізованого планування ризиків із кількісними оцінками
Можливості (O)	Загрози (T)
Птахівництво відкриває новий напрям планування виробництва та збуту	Воєнний стан знецінює довгострокові плани через непередбачуваність
Стрибок виручки у 2025 р. на 36,6% – база для переходу до середньострокового планування	Затримки відшкодування ПДВ порушують плани грошових потоків
Впровадження ERP-систем для автоматизації бюджетування і прогнозування	Цінова волатильність сировини ускладнює точне бюджетування собівартості
Розширення географії збуту потребує системного планування логістики та валютних ризиків	Конкуренція з боку агрохолдингів тисне на планові показники виручки

Результати аналізу засвідчують, що система планування ПП «Оліяр» спирається на кілька стійких переваг: регулярну звітність із план-фактним аналізом, дієве оперативне управління ліквідністю та розвинену виробничу інфраструктуру. Водночас виявлено п'ять структурних слабкостей.

Перша – відсутність формалізованого стратегічного плану з конкретними вимірюваними цілями на 3–5 років. Наявні стратегічні формулювання («завоювання лідируючих позицій», «вихід на загальнонаціональний ринок») не містять кількісних орієнтирів ні за часткою ринку, ні за рентабельністю, ні за обсягами виробництва. Це унеможливує перенесення стратегічних цілей на тактичний і оперативний рівні та руйнує ключовий зв'язок у плановій ієрархії [25].

Друга – переважна орієнтація фінансового планування на метод «від досягнутого». Формування планів від результатів попереднього року без сценарного моделювання не дозволяє своєчасно реагувати на різкі зміни кон'юнктури. Саме це стало очевидним у 2023 році, коли падіння ціни реалізації призвело до суттєвого зниження рентабельності, що не було передбачено в плановому розрізі [28]. Запровадження гнучкого бюджетування з оптимістичним, базовим та песимістичним сценаріями значно підвищило б адаптивність планових рішень.

Третя – недостатня узгодженість планування грошових потоків і дебіторської заборгованості. Приріст дебіторки на 452858 тис. грн. за 2022–2024 роки за одночасного збільшення торгової кредиторської заборгованості свідчить про відсутність систематичного планування строків розрахунків із контрагентами [28]. Це генерує прихований ризик касових розривів, особливо в поєднанні з проблемою несвоєчасного відшкодування ПДВ.

Четверта – декларативний характер планування ризиків. Розділ «Ризики» у звітах керівництва перераховує загрози ліквідності, проте не містить кількісних оцінок імовірності та можливих фінансових наслідків їх реалізації, а також конкретних планових заходів реагування. Відтак управління ризиками зводиться до їх фіксації, а не до активної протидії через резерви та превентивні заходи [26].

П'ята – обмежене охоплення планування в умовах диверсифікації. З виходом у птахівництво підприємство фактично набуває рис конгломерату з двома різнорідними напрямками. За таких умов традиційна централізована планова система потребує перегляду – або через перехід до дивізіонального планування, або через запровадження центрів фінансової відповідальності з роздільними бюджетами [21].

Окремої уваги заслуговує питання інформаційного забезпечення планового процесу. Якість будь-якого планового рішення безпосередньо залежить від повноти, актуальності та достовірності вихідних даних, на яких воно ґрунтується. В умовах ПП «Оліяр» виробнича звітність є відносно налагодженою: підприємство формує регулярні зведення про обсяги переробки, залишки сировини та готової

продукції, що забезпечує достатню операційну прозорість для поточного управління. Проте на рівні стратегічного і тактичного планування відчувається брак інтегрованої аналітичної платформи, яка б поєднувала фінансові, виробничі та збутові дані в єдиному інформаційному просторі. Без такої платформи підготовка планів вимагає значних ручних зусиль із консолідації даних, що збільшує час планового циклу, підвищує ймовірність помилок і знижує актуальність інформаційної бази на момент прийняття рішень. Н. Є. Юрик, Т. І. Кужда та Н. М. Шведа наголошують, що саме застосування інформаційних технологій при аналізі і плануванні діяльності підприємства стає критично важливим чинником управлінської ефективності в кризових умовах [30]. Для підприємства масштабу ПП «Оліяр», що управляє різномірними виробничими потоками і веде зовнішньоекономічну діяльність у понад 39 країнах, наявність інтегрованої ERP-системи або хоча б централізованої аналітичної надбудови є не розкішшю, а управлінською необхідністю.

Важливим контекстом для оцінки системи планування є умови воєнного стану, в яких підприємство здійснює свою діяльність із лютого 2022 року. О. Таран-Лала та К. Сухорук переконливо показують, що воєнний стан кардинально змінює вимоги до якості та горизонту планування: традиційні методи середньострокового планування стають малоприматними, а підприємства, що мають сформовану стратегію та гнучкі планові інструменти, демонструють значно вищу стійкість порівняно з тими, що покладаються виключно на ситуативне реагування [26]. Досвід ПП «Оліяр» у цьому відношенні є показовим: підприємство зуміло адаптуватися до нових логістичних реалій, диверсифікувати маршрути збуту і навіть реалізувати великий інвестиційний проект у птахівництві попри несприятливе середовище. Водночас саме в умовах воєнного стану найгостріше виявляється брак формалізованого сценарного планування: коли зовнішні параметри – ціни на сировину, курс валюти, доступність енергоносіїв, умови страхування вантажів – можуть докорінно змінюватися впродовж кількох тижнів, підприємство без заздалегідь опрацьованих альтернативних сценаріїв опиняється в

становищі постійного «пожежного реагування», витрачаючи управлінський ресурс на вирішення криз замість реалізації стратегічних задумів [11].

Зіставлення виявлених переваг і слабкостей планової системи ПП «Оліяр» дозволяє сформулювати загальний діагноз: підприємство має сформований і дієвий оперативний рівень планування, однак страждає від структурного розриву між оперативним і стратегічним горизонтами. Цей розрив – між якісно відпрацьованим повсякденним управлінням і відсутністю формалізованих довгострокових орієнтирів – є типовою проблемою підприємств, що сформувалися в умовах постійної ринкової турбулентності і виробили культуру ситуативної гнучкості на шкоду стратегічній послідовності. В. В. Кавецький підкреслює, що саме інтегрованість усіх рівнів планової системи – від оперативного до стратегічного – є визначальною рисою зрілої управлінської організації, і що брак цієї інтегрованості суттєво обмежує здатність підприємства реалізовувати складні довгострокові трансформації [15]. Для ПП «Оліяр», яке нині перебуває на етапі диверсифікації бізнесу і нарощення виробничих потужностей, подолання цього розриву набуває особливої актуальності: без стратегічних орієнтирів і системного середньострокового планування інвестиції в нові напрями ризикують залишитися ізольованими проектами, не інтегрованими в єдину логіку розвитку підприємства.

Разом із тим слід об'єктивно зазначити, що значна частина виявлених проблем є не специфічними хибамі менеджменту ПП «Оліяр», а типовими рисами, властивими переважній більшості вітчизняних підприємств харчової промисловості в умовах воєнного стану. Публічні звіти керівництва демонструють усвідомлення цих ризиків і загальну тенденцію до відповідального управління, що формує сприятливу організаційну передумову для цілеспрямованого вдосконалення планової системи.

Підсумовуючи, система планування ПП «Оліяр» у 2022–2025 роках характеризується розвиненим оперативним плануванням виробничого процесу та усталеною практикою річного фінансового планування. Водночас підприємство має недостатній рівень стратегічного та середньострокового планування, відсутність формалізованого сценарного бюджетування, а також нерозвиненість

планування ризиків і управління дебіторською заборгованістю – що й визначає пріоритети вдосконалення, які розглядаються в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ

В «ПП ОЛІЯР»

3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення системи планування ПП «Оліяр»

Проведений у другому розділі аналіз системи планування ПП «Оліяр» дозволив виявити п'ять ключових проблем, що знижують ефективність планового процесу: відсутність формалізованого стратегічного плану з вимірюваними цілями, переважання методу планування «від досягнутого» без сценарного моделювання, слабку інтеграцію планування грошових потоків із управлінням дебіторською заборгованістю, декларативний характер планування ризиків, а також невідповідність централізованої планової системи новим умовам структурної диверсифікації після запуску птахофабрики. Відповідно до виявлених проблем у цьому підрозділі обґрунтовано чотири взаємопов'язані заходи щодо вдосконалення системи планування, кожен із яких подано за єдиною логікою: сутність пропозиції, її змістове пояснення, розрахунок витрат на впровадження та обґрунтування доцільності реалізації. Запропоновані заходи спрямовані на перехід від реактивної моделі планування до проактивної, адаптивної та ризик-орієнтованої системи, здатної функціонувати в умовах підвищеної невизначеності воєнного часу.

Загальну логіку взаємозв'язку виявлених проблем і запропонованих заходів подано в таблиці 3.1, що дозволяє пересвідчитися в адресності кожної пропозиції.

Таблиця 3.1 – Відповідність запропонованих заходів виявленим проблемам системи планування ПП «Оліяр»

№	Виявлена проблема	Запропонований захід для її вирішення
1	2	3
1	Планування «від досягнутого», відсутність сценарного моделювання	Захід 1. Впровадження сценарного (гнучкого) бюджетування

Продовження табл.3.1

1	2	3
2	Зростання дебіторської заборгованості, ризик касових розривів	Захід 2. Система управління дебіторською заборгованістю та кредитна політика
3	Декларативне планування ризиків без кількісних оцінок	Захід 3. Запровадження ризик-орієнтованого планування (реєстр ризиків, резерви)
4	Невідповідність централізованого планування умовам диверсифікації	Захід 4. Перехід до дивізіонального бюджетування за центрами фінансової відповідальності

Розглянемо кожен із запропонованих заходів детально.

Захід 1. Впровадження сценарного (гнучкого) бюджетування

Пропонуємо замінити чинну практику формування річного фінансового плану методом екстраполяції минулорічних результатів («від досягнутого») на систему сценарного (гнучкого) бюджетування. Сутність заходу полягає у щорічній розробці не одного, а трьох варіантів бюджету підприємства – оптимістичного, базового та песимістичного, – кожен із яких будується на чітко визначеному наборі припущень щодо ключових зовнішніх параметрів: світової ціни на соняшникову олію, закупівельної ціни на насіння, курсу гривні до долара США, обсягу переробки та вартості енергоресурсів.

Як було показано у підрозділі 2.2, у 2023 році зміна ринкової кон'юнктури та зниження ціни реалізації олії спричинили падіння чистого доходу від реалізації ПП «Оліяр» на 1215683 тис. грн. порівняно з 2022 роком, чого підприємство не передбачило в плановому розрізі. Метод «від досягнутого» за своєю природою непридатний для умов високої волатильності, оскільки припускає інерційне продовження минулих тенденцій. Гнучке бюджетування, навпаки, заздалегідь моделює реакцію фінансового результату на відхилення ключових чинників і визначає набір управлінських дій для кожного сценарію. Я. Гринчишин наголошує, що саме гнучке бюджетування з варіативними сценаріями виконання бюджету залежно від зміни параметрів зовнішнього середовища набуває особливого значення в умовах невизначеності [11]. Кожен сценарій супроводжується «деревом рішень»: за песимістичним варіантом (наприклад, падіння ціни олії понад 15%)

автоматично активуються заходи скорочення дискреційних витрат, перегляду графіка закупівель сировини та призупинення необов'язкових інвестицій. Технологічно захід реалізується у два етапи: розробка методики та регламенту сценарного бюджетування і впровадження спеціалізованого програмного забезпечення бюджетування й консолідації (BI/бюджетний модуль), яке дозволяє оперативно перераховувати бюджет за зміни вхідних параметрів.

Витрати на впровадження заходу для ПП «Оліяр» складаються з одноразових (інвестиційних) та щорічних (поточних) витрат і наведені в таблиці 3.2. Розрахунок виконано в цінах 2026 року на основі середньоринкової вартості відповідних послуг і програмних продуктів для підприємств відповідного масштабу.

Таблиця 3.2 – Розрахунок витрат на впровадження сценарного бюджетування для ПП «Оліяр»

Стаття витрат	Кіль-сть	Ціна за од., тис. грн	Сума, тис. грн
Одноразові витрати			
Придбання та налаштування програмного модуля бюджетування (BI / Corporate Performance Management)	1	420,0	420,0
Консалтинг із розробки методики та регламенту сценарного бюджетування	1	180,0	180,0
Навчання персоналу планово-економічного відділу (10 осіб)	10	8,0	80,0
Разом одноразові витрати			680,0
Щорічні витрати			
Технічна підтримка та оновлення ПЗ (річна підписка)	1	84,0	84,0
Доплата за розширення функцій 2 економістів-аналітиків	2	60,0	120,0
Разом щорічні витрати			204,0
Витрати першого року (одноразові + щорічні)			884,0

Таким чином, сукупні витрати першого року впровадження становлять 884,0 тис. грн., у наступні роки – 204,0 тис. грн. щорічно. Для підприємства з чистим

доходом понад 12,5 млрд. грн. така сума є несуттєвою (близько 0,007 % річної виручки).

Доцільність заходу обґрунтовується співвідношенням витрат і потенційного ефекту запобігання втратам. Навіть якщо припустити, що завчасне сценарне реагування дозволило б у кризовому 2023 році уникнути лише 5% зафіксованого падіння доходу від реалізації (1215683 тис. грн.), відвернені втрати склали б близько 60784 тис. грн. – тобто у 68 разів більше за витрати першого року. Окрім прямого фінансового ефекту, захід забезпечує підвищення керованості: менеджмент отримує заздалегідь підготовлений набір рішень для кожного сценарію, що скорочує час реагування на зовнішні шоки. Це повністю узгоджується з позицією О. Гарват про необхідність поєднання чітких орієнтирів із простором для адаптивних рішень в умовах нестабільного середовища [9]. Захід є низьковитратним, швидко окупним і створює методологічну базу для решти запропонованих заходів, тому визнається першочерговим.

Захід 2. Запровадження системи управління дебіторською заборгованістю та формалізованої кредитної політики

Пропонуємо створити в межах планово-фінансової служби ПП «Оліяр» підсистему управління дебіторською заборгованістю, що включає: формалізовану кредитну політику з диференціацією умов відстрочки платежу за групами покупців, систему кредитних лімітів і скорингу контрагентів, регулярний платіжний календар, а також план-графік погашення дебіторської заборгованості, інтегрований у план-звіт руху грошових коштів.

Аналіз у підрозділі 2.2 показав, що дебіторська заборгованість ПП «Оліяр» послідовно зростала: з 1422319 тис. грн. у 2022 році до 1588187 тис. грн. у 2023 році та 1875177 тис. грн. у 2024 році, тобто на 452858 тис. грн. (31,8%) за два роки. Таке зростання при одночасних проблемах із несвоєчасним відшкодуванням ПДВ створює латентний ризик касових розривів. Сутність заходу полягає в тому, щоб перетворити дебіторську заборгованість із пасивно спостережуваного показника на керований об'єкт планування. Кредитна політика встановлює для кожної категорії покупців граничний обсяг відстроченої заборгованості та максимальний термін

відстрочки; скоринг контрагентів передбачає їх класифікацію (надійні, стандартні, ризикові) за історією платежів і фінансовим станом; платіжний календар забезпечує щоденне планування надходжень і видатків. Б. Дергалюк та Н. Деркач серед поширених проблем фінансового планування вітчизняних підприємств називають саме відрив фінансових планів від операційних та брак достовірної інформаційної бази [14], що безпосередньо стосується управління розрахунками з покупцями. Цільовим орієнтиром заходу є скорочення періоду обороту дебіторської заборгованості та утримання її приросту нижче за темп зростання виручки.

Захід реалізується переважно організаційними засобами, тому є малозатратним. Структуру витрат наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок витрат на запровадження системи управління дебіторською заборгованістю для ПП «Оліяр»

Стаття витрат	Кіль-сть	Ціна за од., тис. грн.	Сума, тис. грн.
Одноразові витрати			
Розробка кредитної політики та регламенту роботи з дебіторами (консалтинг)	1	95,0	95,0
Налаштування модуля контролю розрахунків у наявній обліковій системі	1	70,0	70,0
Разом одноразові витрати			165,0
Щорічні витрати			
Оплата праці фахівця з управління дебіторською заборгованістю (1 ставка, з нарах.)	1	360,0	360,0
Інформаційно-аналітичні сервіси перевірки контрагентів	1	36,0	36,0
Разом щорічні витрати			396,0
Витрати першого року (одноразові + щорічні)			561,0

Сукупні витрати першого року становлять 561,0 тис. грн., надалі – 396,0 тис. грн. на рік.

Доцільність заходу визначається ефектом вивільнення грошових коштів. Якщо внаслідок упровадження системи вдасться скоротити обсяг дебіторської заборгованості лише на 10% від рівня 2024 року (1875177 тис. грн.), у обіг повернеться близько 187518 тис. грн. Вивільнені кошти дозволяють зменшити потребу в дорогих банківських кредитах: за орієнтовної ставки 20% річних економія на процентних виплатах становитиме близько 37503 тис. грн. на рік, що у 67 разів перевищує витрати першого року на впровадження заходу. Додатковими ефектами є зниження ризику касових розривів, підвищення платіжної дисципліни покупців та більш точне планування грошових потоків. Захід тісно пов'язаний із заходом 1, оскільки платіжний календар є складовою сценарного бюджету руху грошових коштів, і визнається економічно виправданим.

Захід 3. Запровадження ризик-орієнтованого планування

Пропонуємо доповнити планову систему ПП «Оліяр» підсистемою ризик-орієнтованого планування, що передбачає ведення формалізованого реєстру ризиків із кількісною оцінкою ймовірності та можливих фінансових наслідків кожного ризику, ранжування ризиків за рівнем критичності (карта ризиків), розробку планових превентивних заходів і формування цільового резервного фонду для покриття наслідків реалізації найбільш імовірних загроз.

У підрозділі 2.2 встановлено, що розділ «Ризики» у звітах керівництва ПП «Оліяр» лише перераховує фактори (курс валют, відшкодування ПДВ, кліматичні умови, конкуренція, військові дії), проте не містить кількісних оцінок імовірності та можливих наслідків, а також конкретних планових заходів реагування. Тобто наявне планування ризиків має декларативний характер. Сутність заходу полягає в переході від простого визнання ризиків до активного управління ними. Кожен ризик у реєстрі описується параметрами: ймовірність (у відсотках), потенційний збиток (у грошовому вираженні), очікувані втрати (добуток імовірності на збиток), власник ризику та превентивні і реагувальні заходи. На основі очікуваних втрат формується карта ризиків і визначається обсяг резервного фонду. Орієнтовну структуру реєстру ключових ризиків ПП «Оліяр» подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Фрагмент реєстру ризиків ПП «Оліяр» з кількісною оцінкою (орієнтовні значення)

Ризик	Імовірність, %	Можливий збиток, млн. грн.	Очікувані втрати, млн. грн.	Рівень
Падіння ціни реалізації олії на світовому ринку	40	300	120	Високий
Несвоєчасне відшкодування ПДВ (касовий розрив)	55	120	66	Високий
Зростання закупівельної ціни на насіння	45	90	40,5	Середній
Пошкодження інфраструктури внаслідок обстрілів	20	250	50	Середній
Мобілізація ключового персоналу	35	30	10,5	Низький
Разом очікувані втрати			287	

Витрати на впровадження ризик-орієнтованого планування поділяються на витрати на створення системи та витрати на формування резервного фонду. Витрати на саму систему управління ризиками наведено в таблиці 3.5; резервний фонд розглядається окремо, оскільки за економічною природою він є не витратою, а зарезервованими коштами підприємства.

Таблиця 3.5 – Розрахунок витрат на запровадження ризик-орієнтованого планування у ПП «Оліяр»

Стаття витрат	Кіль-сть	Ціна за од., тис. грн.	Сума, тис. грн.
1	2	3	4
Одноразові витрати			
Розробка методики управління ризиками та реєстру ризиків (консалтинг)	1	150,0	150,0
Навчання персоналу основам ризик-менеджменту	12	6,0	72,0
Разом одноразові витрати			222,0
Щорічні витрати			

Продовження табл.3.5

1	2	3	4
Доплата ризик-менеджеру / економісту за ведення реєстру (0,5 ставки)	1	210,0	210,0
Актуалізація методики, страхування окремих активів	1	140,0	140,0
Разом щорічні витрати			350,0
Витрати першого року (без резервного фонду)			572,0

Витрати на функціонування системи становлять 572,0 тис. грн. у перший рік і 350,0 тис. грн. щорічно надалі. Рекомендований обсяг цільового резервного фонду визначається на рівні 10–15% сукупних очікуваних втрат за реєстром ризиків (287000 тис. грн.), тобто 28700–43050 тис. грн.; ці кошти не витрачаються, а резервуються у високоліквідній формі.

Доцільність заходу обґрунтовується тим, що сукупні очікувані втрати від ідентифікованих ризиків (287000 тис. грн.) у сотні разів перевищують витрати на функціонування системи управління ними. Навіть часткове зниження реалізованих ризиків завдяки превентивним заходам (наприклад, хеджуванню цінкових і валютних ризиків, диверсифікації постачальників, страхуванню майна) дає економічний ефект, що багаторазово перевищує 572 тис. грн. витрат першого року. Крім того, наявність формалізованого реєстру ризиків і резервного фонду підвищує фінансову стійкість підприємства, покращує його позиції у переговорах із банками та страховиками і безпосередньо вбудовується у сценарне бюджетування (захід 1), оскільки песимістичний сценарій будується саме на матеріалізації ключових ризиків. Захід визнається доцільним і таким, що має не лише фінансовий, а й системний управлінський ефект.

Захід 4. Перехід до дивізіонального бюджетування за центрами фінансової відповідальності

Пропонуємо у зв'язку зі стратегічною диверсифікацією у птахівництво перейти від єдиної централізованої системи бюджетування до дивізіональної моделі, побудованої на виділенні центрів фінансової відповідальності (ЦФВ).

Передбачається виокремлення щонайменше двох основних дивізіонів – «Олійно-жирове виробництво» та «Птахівництво» – із самостійними бюджетами доходів і витрат, окремим обліком фінансових результатів і закріпленням відповідальності керівників за показники свого центру.

У підрозділі 2.2 встановлено, що з виходом у птахівництво ПП «Оліяр» фактично стає конгломератом двох різних виробничих напрямів із відмінними ланцюгами постачання, збутовими каналами та логістичними моделями, тоді як інтеграція нового підрозділу в загальну планову систему ще не знайшла відображення у формалізованій документації. Централізоване бюджетування «згортає» результати різнорідних напрямів в одну звітність і не дозволяє побачити реальну рентабельність кожного бізнесу. Дивізіональна модель усуває цей недолік: кожен ЦФВ складає власний бюджет, планує доходи й витрати у власних натуральних і вартісних показниках (для олії – тонни переробки та реалізації; для птахівництва – поголів'я, добове виробництво яєць, витрати на корми та ветеринарію), а консолідований бюджет підприємства формується шляхом зведення дивізіональних бюджетів. Така побудова відповідає рекомендаціям

Витрати на впровадження дивізіональної моделі бюджетування для ПП «Оліяр» наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок витрат на перехід до дивізіонального бюджетування в ПП «Оліяр»

Стаття витрат	Кіль-сть	Ціна за од., тис. грн.	Сума, тис. грн.
1	2	3	4
Одноразові витрати			
Розробка фінансової структури ЦФВ та методики дивізіонального бюджетування (консалтинг)	1	260,0	260,0
Доналаштування облікової / ERP-системи під роздільний облік за дивізіонами	1	320,0	320,0
Навчання керівників і економістів дивізіонів	16	7,5	120,0
Разом одноразові витрати			700,0

Продовження табл.3.6

1	2	3	4
Щорічні витрати			
Оплата праці двох економістів дивізіонів (з нарах.)	2	330,0	660,0
Супровід та оновлення інформаційної системи	1	90,0	90,0
Разом щорічні витрати			750,0
Витрати першого року (одноразові + щорічні)			1450,0

Сукупні витрати першого року становлять 1450,0 тис. грн., у подальшому – 750,0 тис. грн. щорічно. Це найдорожчий із запропонованих заходів, що пояснюється потребою у доналаштуванні інформаційної системи та утриманні економістів дивізіонів.

Доцільність заходу обґрунтовується кількома аргументами. По-перше, роздільний облік фінансових результатів дозволяє керівництву ПП «Оліяр» своєчасно виявляти збиткові або низькорентабельні напрями та приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу інвестицій. З огляду на те, що птахофабрика проектною потужністю 2,3 млн. голів і добовим виробництвом понад 1,7 млн. яєць є масштабним інвестиційним проектом, навіть незначне підвищення точності планування його витрат (на 1–2%) у грошовому вираженні становить десятки мільйонів гривень, що багаторазово перевищує витрати на впровадження. По-друге, дивізіональна модель підвищує прозорість і керованість бізнесу, що є критично важливим у період падіння загальної рентабельності (з 22,94% операційної рентабельності у 2022 році до 8,81% у 2024 році). По-третє, чітке закріплення відповідальності за фінансовий результат кожного дивізіону створює дієву систему мотивації менеджменту. Захід є середньостроковим за горизонтом окупності, проте стратегічно необхідним для підприємства, що перетворюється з монопродуктового на диверсифікований бізнес.

Запропоновані чотири заходи утворюють цілісний комплекс, у якому кожен елемент посилює інші: сценарне бюджетування задає методологічну рамку

планування, управління дебіторською заборгованістю забезпечує реалістичність бюджету руху грошових коштів, ризик-орієнтоване планування наповнює сценарії кількісно оціненими загрозами, а дивізіональне бюджетування адаптує всю систему до умов диверсифікованого бізнесу. Зведену оцінку витрат на впровадження комплексу запропонованих заходів для ПП «Оліяр» подано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Зведений розрахунок витрат на впровадження комплексу заходів для ПП «Оліяр»

Захід	Витрати 1-го року, тис. грн.	Щорічні витрати, тис. грн.
Захід 1. Сценарне бюджетування	884,0	204,0
Захід 2. Управління дебіторською заборгованістю	561,0	396,0
Захід 3. Ризик-орієнтоване планування	572,0	350,0
Захід 4. Дивізіональне бюджетування за ЦФВ	1450,0	750,0
РАЗОМ	3467,0	1700,0

Сукупні витрати на впровадження всього комплексу заходів становлять 3467,0 тис. грн. у перший рік та 1700,0 тис. грн. щорічно надалі. Порівняно з масштабом діяльності підприємства (чистий дохід понад 12,5 млрд. грн.) ці витрати є незначними – менше 0,03% річної виручки, тоді як потенційний сукупний ефект (запобігання втратам від кон'юнктурних коливань, вивільнення оборотних коштів, зниження реалізованих ризиків та підвищення прозорості диверсифікованого бізнесу) обчислюється сотнями мільйонів гривень. Детальне економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів, розрахунок інтегральних показників та оцінку їх сукупного впливу на результативність діяльності ПП «Оліяр» наведено у підрозділі 3.2.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів з удосконалення системи планування

У підрозділі 3.1 обґрунтовано комплекс із чотирьох заходів щодо вдосконалення системи планування ПП «Оліяр» та визначено витрати на їх впровадження. Завданням цього підрозділу є економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів, що передбачає: оцінку прогнозованого впливу заходів на ключові фінансові показники підприємства, розрахунок очікуваного річного економічного ефекту, а також визначення інтегральних показників ефективності інвестицій – терміну окупності, коефіцієнта ефективності (ROI) та чистої теперішньої вартості (NPV). Обґрунтування здійснено розрахунково-конструктивним методом на основі фактичних даних фінансової звітності ПП «Оліяр» за 2022–2024 роки, наведених у розділі 2.

Слід зауважити, що ефект від вдосконалення системи планування має переважно непрямий характер: заходи не створюють додаткового доходу безпосередньо, а підвищують якість управлінських рішень, що проявляється у запобіганні втратам, вивільненні оборотних коштів, зниженні вартості позикового капіталу та підвищенні рентабельності.

Сукупний річний економічний ефект від упровадження комплексу заходів складається з чотирьох складових, кожна з яких відповідає одному із запропонованих заходів і розрахована за консервативним сценарієм (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 – Розрахунок складових річного економічного ефекту від упровадження заходів на ПП «Оліяр»

№	Джерело ефекту (захід)	Методика розрахунку	Ефект, тис. грн./рік
1	2	3	4
1	Запобігання втратам доходу завдяки сценарному бюджетуванню	5 % від середньорічного відхилення доходу за 2022–2024 рр. (≈ 607841 тис. грн. $\times 5\%$)	30392
2	Економія на процентах від вивільнення оборотних коштів (управління дебіторкою)	Скорочення дебіторської заборгованості на 10% (187518 тис. грн) \times ставка 20%	37504

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4
3	Зниження реалізованих ризиків (ризик-орієнтоване планування)	10% від сукупних очікуваних витрат за реєстром ризиків (287000 тис. грн.)	28700
4	Підвищення точності планування витрат дивізіонів (дивізіональне бюджетування)	1% економії витрат на пряму птахівництва та олії (консервативна оцінка)	22000
	РАЗОМ річний економічний ефект		118596

Таким чином, сукупний прогнозований річний економічний ефект від впровадження комплексу заходів для ПП «Оліяр» становить близько 118596 тис. грн. Навіть якщо припустити, що частина припущень не справдиться, і реальний ефект складе лише половину розрахункового (≈ 59300 тис. грн.), він усе одно багаторазово перевищуватиме щорічні витрати на функціонування системи (1700 тис. грн. згідно з таблицею 3.7).

Для оцінки впливу заходів на результативність діяльності спрогнозовано зміну ключових показників ПП «Оліяр» порівняно з фактичним рівнем 2024 року. Прогноз базується на припущенні, що додатковий економічний ефект спрямовується на зниження собівартості та оптимізацію фінансових витрат, що відповідно підвищує прибуток і рентабельність. Зіставлення фактичних і прогнозних показників наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Прогноз зміни фінансових показників ПП «Оліяр» внаслідок упровадження заходів

Показник	Факт 2024 р.	Прогноз	Зміна
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	9155368	9155368	–
Чистий прибуток, тис. грн.	609184	718720	+109536
Рентабельність за операц. прибутком, %	8,81	11,30	+2,49 в.п.
Рентабельність за чистим прибутком, %	6,65	8,40	+1,75 в.п.
Рентабельність за валовим прибутком, %	15,95	18,20	+2,25 в.п.
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1875177	1687659	-187518

Як видно з таблиці 3.9, впровадження заходів дозволяє за незмінного обсягу виручки ПП «Оліяр» підвищити чистий прибуток приблизно на 109,5 млн. грн. та операційну рентабельність – на 2,49 відсоткового пункту. Це означає не лише зупинку негативного тренду зниження рентабельності, який спостерігався у 2022–2024 роках, а й перелом цієї тенденції. Графічне зіставлення показників рентабельності до і після впровадження заходів подано на рисунку 3.1.

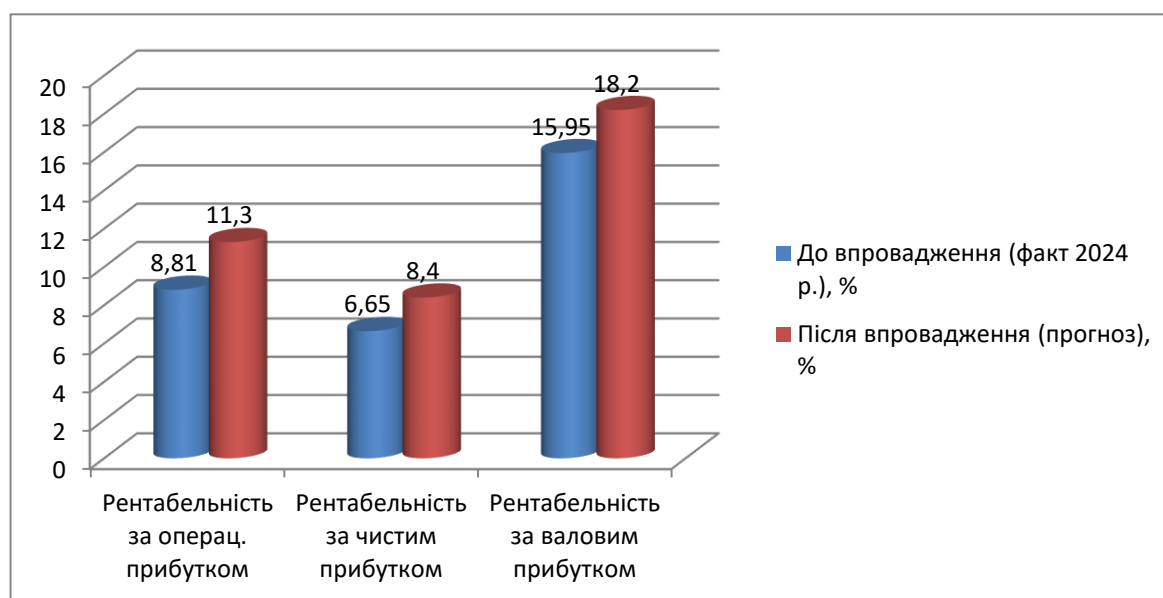


Рисунок 3.1 – Прогноз зміни показників рентабельності ПП «Оліяр» внаслідок упровадження заходів

Рисунок 3.1 наочно демонструє, що всі три показники рентабельності зростають. Найбільший абсолютний приріст (+2,49 в.п.) очікується за операційною рентабельністю, оскільки саме операційні витрати та фінансові потоки є основним об'єктом впливу запропонованих заходів. Це підтверджує тезу, обґрунтовану в підрозділі 1.2, про прямий зв'язок між якістю планування та результативністю господарської діяльності підприємства.

Оскільки впровадження заходів передбачає як одноразові інвестиційні витрати (3467,0 тис. грн. першого року, з них 2247,0 тис. грн. – одноразові капіталовкладення), так і отримання щорічного ефекту, доцільно оцінити проєкт за інтегральними показниками інвестиційної ефективності. Чистий річний грошовий

потік визначається як різниця між річним економічним ефектом та щорічними поточними витратами на функціонування системи:

$$\text{ЧГП} = 118596 - 1700 = 116896 \text{ тис. грн./рік.}$$

Термін окупності (PP) обчислюється як відношення одноразових інвестиційних витрат до чистого річного грошового потоку:

$$\text{PP} = 2247,0 / 116\,896 \approx 0,019 \text{ року} \approx 7 \text{ днів}$$

Коефіцієнт ефективності інвестицій (ROI) за перший рік:

$$\text{ROI} = (116896 - 2247) / 2247 \times 100 \% \approx 5102\%$$

Для оцінки проєкту в динаміці розраховано чисту теперішню вартість (NPV) на період три роки при ставці дисконтування 20% (орієнтовна вартість капіталу підприємства). Розрахунок наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV) проєкту, тис. грн

Період	Грошовий потік	Коеф. дисконт. (20%)	Дискон- тований потік	Накопичений NPV
0 (інвестиції)	-2247	1,000	-2247	-2247
1-й рік	116896	0,833	97374	95127
2-й рік	116896	0,694	81126	176253
3-й рік	116896	0,579	67683	243936

За результатами розрахунку чиста теперішня вартість проєкту за три роки становить близько 243936 тис. грн. при додатному значенні вже наприкінці першого року, що однозначно свідчить про економічну доцільність інвестицій. Динаміку накопиченого чистого грошового потоку та точку окупності проєкту відображено на рисунку 3.2.

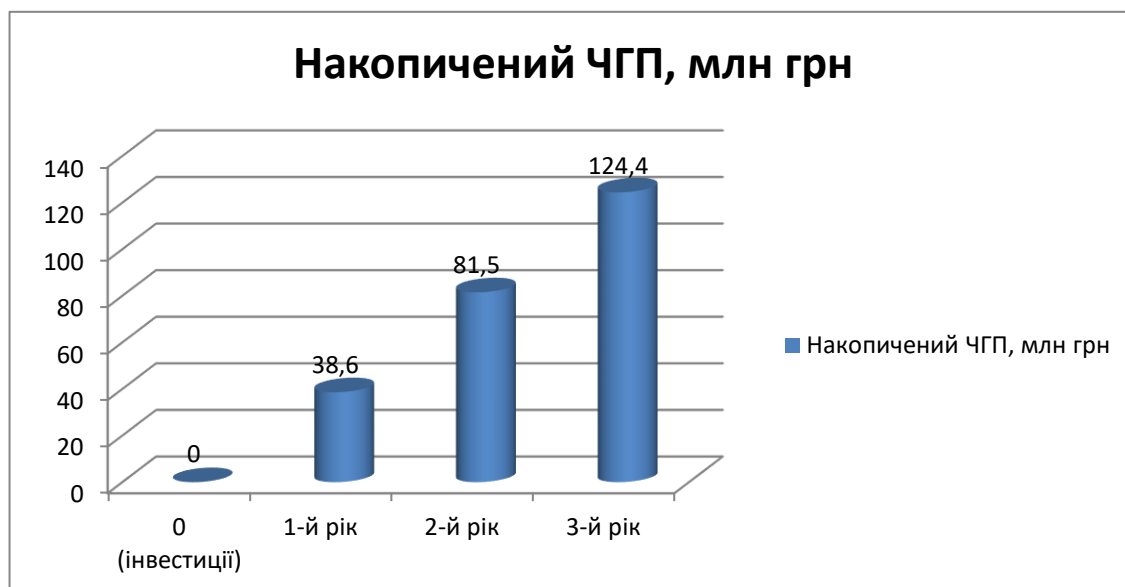


Рисунок 3.2 – Накопичений чистий грошовий потік від комплексу заходів для ПП «Оліяр»

Як видно з рисунка 3.2, від’ємним накопичений грошовий потік залишається лише на етапі початкових інвестицій (період 0), а вже за підсумками першого року він стає суттєво додатним. Це підтверджує, що проект удосконалення системи планування є низькоризиковим з погляду інвестиційної привабливості: навіть за значного відхилення фактичного ефекту від прогнозного у несприятливий бік окупність залишатиметься в межах першого року.

Для перевірки стійкості отриманих результатів проведено спрощений аналіз чутливості за трьома сценаріями реалізації економічного ефекту (табл. 3.11): песимістичним (50% розрахункового ефекту), базовим (100%) та оптимістичним (120%).

Аналіз чутливості засвідчує, що навіть за песимістичного сценарію (реалізація лише половини прогнозованого ефекту) проект залишається високоефективним: чиста теперішня вартість за три роки складає близько 119097 тис. грн., а окупність не перевищує двох тижнів. Це пояснюється принциповою особливістю заходів з удосконалення планування – їх низькою капіталомісткістю за потенційно значного впливу на фінансові результати масштабного підприємства.

Таблиця 3.11 – Аналіз чутливості ефективності проєкту для ПП «Оліяр» за сценаріями

Показник	Песиміст. (50 %)	Базовий (100 %)	Оптиміст. (120 %)
Річний економічний ефект, тис. грн.	59298	118596	142315
Чистий річний грошовий потік, тис. грн.	57598	116896	140615
Термін окупності	≈ 14 днів	≈ 7 днів	≈ 6 днів
NPV за 3 роки, тис. грн.	119097	243936	294272

Окрім кількісно вимірюваного ефекту, запровадження запропонованих заходів забезпечує низку якісних результатів, які не піддаються прямій грошовій оцінці, проте мають суттєве управлінське значення: підвищення керованості та прозорості бізнесу в умовах диверсифікації; скорочення часу реагування менеджменту на зовнішні шоки завдяки заздалегідь підготовленим сценаріям; зниження ризику касових розривів; формування інформаційної бази для обґрунтованих стратегічних рішень; підвищення інвестиційної та кредитної привабливості підприємства за рахунок прозорого ризик-менеджменту. Ці ефекти узгоджуються з висновками, зробленими у підрозділі 1.2, щодо багатоканального впливу якості планування на результативність діяльності підприємства.

Підсумовуючи, проведене економічне обґрунтування підтверджує доцільність запровадження запропонованого комплексу заходів з удосконалення системи планування ПП «Оліяр». За сукупних витрат першого року 3467,0 тис. грн. прогнозований річний економічний ефект становить близько 118596 тис. грн., термін окупності не перевищує кількох тижнів, а чиста теперішня вартість за трирічний горизонт сягає 243936 тис. грн. Навіть за консервативного (песимістичного) сценарію проєкт зберігає високу ефективність, що дозволяє рекомендувати запропоновані заходи до практичного впровадження керівництвом підприємства.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ. ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Психологічні причини нещасних випадків і травматизму

Забезпечення безпеки праці є однією з пріоритетних умов ефективного функціонування промислового підприємства, зокрема ПП «Оліяр». Статистичні дослідження свідчать, що від 60 до 90 % усіх нещасних випадків на виробництві прямо або опосередковано пов'язані з людським чинником – помилковими, необережними чи невчасними діями працівників. Психологія безпеки праці вивчає психічні процеси, стани та властивості особистості, що впливають на безпеку дій працівника, та розробляє заходи профілактики травматизму, спрямовані не лише на техніку, а й на саму людину.

У теорії охорони праці причини виробничого травматизму поділяють на чотири основні групи, узагальнені в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Класифікація причин виробничого травматизму

Група причин	Зміст і характерні прояви
Технічні	Недосконалість технологічних процесів, конструктивні недоліки обладнання, несправність машин, інструменту, захисних засобів
Організаційні	Недоліки в організації робочого місця, порушення технологічного режиму, відсутність або неякісне проведення інструктажів і навчання з охорони праці
Санітарно-гігієнічні	Підвищений рівень шуму, вібрації, незадовільне освітлення, несприятливий мікроклімат, запыленість і загазованість повітря
Психофізіологічні	Фізичні та нервово-психічні перевантаження, втома, монотонність праці, несприятливі психічні стани, невідповідність психофізіологічних якостей вимогам професії

Психофізіологічна група охоплює кілька підгруп чинників. Особливості психічних процесів (сприйняття, увага, пам'ять, реакція) визначають здатність своєчасно виявляти небезпеку і реагувати на неї: недостатня концентрація уваги, сповільнена реакція або помилки сприйняття часто є безпосередньою причиною

травм. Психічні стани – стомлення, стрес, монотонія – є тимчасовими, але суттєво впливають на безпеку (таблиця 4.2). Індивідуальні властивості особистості – темперамент, тривожність, схильність до ризику – формують стійку схильність до безпечної або ризикованої поведінки. Нарешті, мотиваційні чинники – свідоме нехтування правилами заради економії часу, надмірна самовпевненість і звикання до ризику – є поширеними передумовами травматизму.

Таблиця 4.2 – Небезпечні психічні стани та їх вплив на безпеку праці

Психічний стан	Характеристика	Вплив на безпеку
Стомлення, перевтома	Зниження працездатності внаслідок тривалого навантаження	Послаблення уваги, сповільнення реакції, зростання кількості помилок
Емоційне напруження, стрес	Реакція на складні чи загрозливі ситуації	Імпульсивні дії, звуження свідомості, втрата самоконтролю
Монотонія	Стан, спричинений одноманітною повторюваною роботою	Зниження пильності, сонливість, запізнена реакція на небезпеку
Стан тривоги, страху	Передчуття небезпеки, невпевненість у діях	Скутість рухів, помилкові рішення, паніка
Алкогольне / наркотичне сп'яніння	Порушення психічних і фізіологічних функцій	Різке зниження координації, уваги, адекватності оцінки ситуації

Важливо враховувати нерівномірність працездатності протягом зміни: найбільша кількість нещасних випадків припадає на початок зміни (період «вработування») та її кінець (наростання втоми). Це обумовлює доцільність раціонального чергування праці й відпочинку.

Основними напрямками профілактики травматизму на психологічному рівні є: професійний психологічний відбір для робіт підвищеної небезпеки; систематичне навчання та формування культури безпеки; раціональна організація режиму праці й відпочинку; покращення ергономіки робочого місця; контроль психічного стану працівників і недопущення до роботи осіб у стані сп'яніння або надмірної втоми. Для ПП «Оліяр», що експлуатує складне технологічне обладнання в режимі безперервного виробництва, системна робота з психологічними

чинниками безпеки є важливою складовою ефективного управління охороною праці.

4.2 Вплив кольору на покращення умов праці та підвищення продуктивності виробництва

Поряд із психофізіологічними чинниками, розглянутими у підрозділі 4.1, суттєвий вплив на стан і продуктивність працівника справляє кольорове оформлення виробничого середовища. Колір є активним психофізіологічним подразником, що впливає на нервову систему, зорову працездатність, емоційний стан і рівень втоми. Раціональне використання кольору – один із найбільш економічно доступних засобів покращення умов праці, оскільки здебільшого реалізується в межах планового ремонту приміщень і обладнання.

За характером впливу на психоемоційний стан кольори поділяють на теплі (червоний, оранжевий, жовтий) та холодні (синій, блакитний, зелений, фіолетовий). Теплі тони збуджують і тонізують, холодні – заспокоюють і знижують нервову напруженість. Зелений вважається фізіологічно найбільш сприятливим для зору. Крім того, колір впливає на суб'єктивне сприйняття простору й температури: світлі та холодні тони візуально розширюють приміщення й створюють відчуття прохолоди, темні та теплі – навпаки. Узагальнену характеристику впливу основних кольорів подано в таблиці 4.3.

Таблиця 4.3 – Психофізіологічний вплив основних кольорів на людину

Колір	Психофізіологічний вплив	Рекомендована сфера застосування
Червоний	Збуджує, привертає увагу, підвищує активність; при надлишку – втомлює	Сигнальне забарвлення небезпеки, аварійні органи керування
Оранжевий, жовтий	Тонізують, створюють відчуття тепла й бадьорості, підвищують настрій	Приміщення з недостатнім освітленням, зони підвищеної уваги
Зелений	Заспокоює, знижує напруженість зору й нервової системи, фізіологічно оптимальний	Робочі зони з тривалою зоровою напругою, кабінети, цехи
Синій, блакитний	Заспокоюють, знижують активність, створюють відчуття прохолоди	Гарячі цехи, приміщення з підвищеною температурою
Білий, світло-сірий	Нейтральні, забезпечують високу освітленість, відчуття чистоти	Допоміжні та виробничі приміщення, стелі

На виробництві особливе значення має функціональне забарвлення – система сигнальних кольорів, що використовується для забезпечення безпеки праці. В Україні застосування сигнальних кольорів регламентується державними стандартами; уніфікація забезпечує однозначне й швидке сприйняття інформації про небезпеку незалежно від робочого місця (таблиця 4.4). Функціональне забарвлення поширюється також на обладнання і трубопроводи: рухомі частини механізмів і небезпечні ділянки фарбують у яскраві сигнальні кольори, а трубопроводи різного призначення маркують окремими кольорами для запобігання помилкам при експлуатації.

Таблиця 4.4 – Значення сигнальних кольорів у системі безпеки праці

Колір	Значення	Приклади застосування
Червоний	Заборона, безпосередня небезпека, протипожежні засоби	Знаки заборони, кнопки аварійного вимкнення, пожежне обладнання
Жовтий	Попередження, можлива небезпека	Попереджувальні знаки, маркування небезпечних зон, рухомих частин
Зелений	Безпека, дозвіл, евакуація	Знаки евакуаційних виходів, сигнал безпечного стану
Синій	Припис, обов'язкова дія, інформація	Приписувальні знаки (носити засоби захисту), вказівні знаки

Раціональне кольорове оформлення дає комплексний ефект: знижує зорове та нервово стомлення, покращує психоемоційний клімат у колективі, підвищує безпеку праці та сприяє економії електроенергії за рахунок вищого коефіцієнта відбиття світла від світлих поверхонь. За даними досліджень у галузі технічної естетики, продумане кольорове оформлення здатне підвищити продуктивність праці на кілька відсотків і одночасно знизити рівень травматизму. При розробці кольорового рішення слід дотримуватись ключових принципів: у приміщеннях з монотонною роботою застосовувати тонізуючі теплі тони, у зонах нервового напруження – спокійні холодні; у гарячих цехах – холодні відтінки, що психологічно компенсують спеку; сигнальні кольори використовувати виключно

за призначенням; уникати строкатості й обмежуватися гармонійною кольоровою гамою.

Для ПП «Оліяр», де поєднуються цехи з різними умовами праці – олійноекстракційний завод, цех рафінації та дезодорації, цех фасування, лабораторія, складські й адміністративні приміщення, – доцільним є диференційований підхід. У цехах із підвищеною температурою рекомендуються холодні відтінки; у лабораторії та зонах тривалої зорової напруги – спокійні зелені й світлі тони; у складських приміщеннях – світлі нейтральні кольори. Рухомі частини обладнання й небезпечні зони мають бути позначені відповідно до встановлених сигнальних кольорів. Таким чином, кольорове оформлення в поєднанні із заходами, розглянутими у підрозділі 4.1, є важливою складовою комплексної системи охорони праці підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Планування є стрижневою функцією управління, що поєднує аналіз, цільовизначення, прийняття рішень і контроль. Ефективна планова система є інтегрованим механізмом, який об'єднує стратегічний, тактичний та оперативний рівні в єдину ієрархію. В умовах зовнішньої нестабільності особливого значення набуває гнучке планування, що поєднує чіткі орієнтири з простором для оперативних коригувань.

2. ПП «Оліяр» є вертикально інтегрованим підприємством, третім в Україні за потужністю виробництва рафінованої соняшникової олії, з географією експорту понад 39 країн. Аналіз за 2022–2025 роки виявив суперечливу динаміку: зростання чистого доходу до 12,5 млрд. грн. у 2025 р. (+36,6%) супроводжується стійким зниженням операційної рентабельності – з 22,94% у 2022 р. до 8,81% у 2024 р.

3. Виявлено п'ять ключових проблем планової системи підприємства: відсутність формалізованого стратегічного плану; домінування методу «від досягнутого» без сценарного моделювання; недостатня інтеграція планування грошових потоків з управлінням дебіторською заборгованістю (зростання з 1,42 до 1,88 млрд. грн.); декларативний характер планування ризиків; невідповідність централізованої планової системи умовам диверсифікації після запуску птахофабрики у 2026 р.

4. Розроблено чотири взаємопов'язані заходи: запровадження сценарного бюджетування; формалізація кредитної політики й управління дебіторською заборгованістю; ризик-орієнтоване планування з резервним фондом; перехід до дивізіонального бюджетування. Сукупні витрати на впровадження – 3467,0 тис. грн. у перший рік і 1700,0 тис. грн. щорічно надалі (не більше 0,03% річної виручки).

5. Прогнозований річний економічний ефект становить близько 118596 тис. грн., що забезпечить зростання чистого прибутку приблизно на 109,5 млн. грн. та операційної рентабельності – на 2,49 в.п. Чиста теперішня вартість за трирічний

горизонт при ставці дисконтування 20% сягає 243936 тис. грн., а навіть за песимістичного сценарію проєкт залишається ефективним.

6. Досліджено психологічні причини виробничого травматизму та вплив кольору на умови праці. Встановлено, що раціональне кольорове оформлення й система сигнального забарвлення дозволяють знизити стомлюваність, зменшити ймовірність помилкових дій і підвищити продуктивність праці за порівняно незначних витрат.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Аналіз ринку соняшникової олії в Україні у 2019–2024 рр. InVenture / Pro-Consulting, 2024. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-sonyashnikovoyi-oliyi-v-ukrayini> (дата звернення: 12.05.2026).
2. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
3. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. та ін. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
4. Верхоглядова Н. І., Ільїна С. Б., Іваннікова Н. А., Лавриненко А. С. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2008. 319 с.
5. Галушак М. П., Галушак О. Я., Кужда Т. І. Прогнозування соціально-економічних процесів : підручник. Тернопіль : ТНТУ, 2021. 160 с.
6. Галушак М. П., Савчук А. Запровадження сучасних методів організації виробничих процесів на українських підприємствах. Економіка та право в умовах побудови інформаційного суспільства : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Полтава : ЦФЕНД, 2021. С. 6–8.
7. Галько Л. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-4>.
8. Гарват О. Особливості планування діяльності підприємства в умовах нестабільного середовища. Вісник економічних наук України. 2022. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1714/1753> (дата звернення: 14.05.2026).
9. Гарматюк О. О., Майорова І. Вибір і управління інноваційною стратегією промислового підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава.

2019. Вип. 1 (20). С. 77–87. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19mimspp.pdf>
10. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 12.05.2026).
11. Гринчишин Я. Вдосконалення процесу бюджетування підприємств в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-6>.
12. Гринько Т., Гвініашвілі Т. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.
13. Дергалюк Б., Деркач Н. Фінансове планування на підприємстві: сутність, проблеми та оптимізація. Економіка та суспільство. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-19>.
14. Злобіна К. С. Підходи до визначення ефективності фінансового планування на підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 19. С. 315–320.
15. Кавецький В. В. Особливості інтегрованих систем планування, організації та управління промисловим підприємством. Ефективна економіка. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/96.pdf (дата звернення: 12.05.2026).
16. Кирич Н. Б., Юрик Н. Є., Шведа Н. М. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 334–344. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf>
17. Котовська І. В., Юрик Н. Є. Дослідження етапів стратегічного планування в контексті управління діяльністю підприємств. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 183–189. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/34178>
18. Кужда Т. І., Галушак М. П. Confidence interval for Economic forecasting. Соціально-економічні проблеми і держава. 2014. Вип. 2 (11). С. 162–169. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2014/14ktisep.pdf>

- 19.Кужда Т. І., Галушак М. П. Моделювання управлінських процесів з використанням типових моделей менеджменту. Галицький економічний вісник. 2014. № 1 (44). С. 11–21.
- 20.Мельник А. Порівняльний аналіз сучасних моделей стратегічного планування та їх інтеграції з новими технологіями. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-116>.
- 21.Носань Н. С., Якименко Т. В., Панченко Р. В. Стратегічне планування діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>.
- 22.Пекна Г. Б., Білокур Г. Б. Планування діяльності підприємства: теоретичні аспекти. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/54> (дата звернення: 16.05.2026).
- 23.Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О., Шапринська Л. М. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування. Київ : КНЕУ, 2001. 160 с.
- 24.ПП «Оліяр» : офіційний сайт. URL: <https://oliuar.com.ua> (дата звернення: 12.05.2026).
- 25.Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2022. № 2. С. 48–55.
- 26.Таран-Лала О., Сухорук К. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-107>.
- 27.Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Каравела, 2005. 312 с.
- 28.Фінансова звітність ПП «Оліяр» за 2022–2024 роки. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/32461721> (дата звернення: 12.05.2026).
- 29.Чорній Б. І. Роль стратегічного планування в системі управління підприємством. Наукові записки Тернопільського національного технічного

університету.

2023.

URL:

<https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42991/1/17021073233743.pdf>

(дата

звернення: 15.05.2026).

- 30.Юрик Н. Є., Кужда Т. І., Шведа Н. М. Застосування інформаційних технологій при бізнес-аналізі діяльності організації в кризових умовах. Галицький економічний вісник. 2023. Т. 81. № 2. С. 96–105. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41176>