ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Кафедра управління бізнесом

Кочерга Карина Віталіївна

Кваліфікаційна робота

на тему: «Управління виробництвом та асортиментом продукції (на прикладі ТОВ «БОКАРЬОВ»)»

Група: Е-9-22Б1М(4 од)-2

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Спеціалізація: «Економіка та управління бізнесом»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ **Кочерга К.В.**

(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник

д.е.н., професор _____ **Братусь Г.А.**

(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри

д.е.н., професор _____ **Братусь Г.А.**

(посада, науковий ступінь,,вчене звання) (підпис) (прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

АННОТАЦІЯ

Кочерга К.В. «Управління виробництвом та асортиментом продукції (на прикладі ТОВ «БОКАРЬОВ»)» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр»– Міжрегіональна академія управління персоналом. – Київ, 2026.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретико-методичних засад та практичних аспектів управління виробництвом і асортиментом продукції на прикладі ТОВ "БОКАРЬОВ".

У першому розділі проаналізовано економічну сутність та роль управління виробництвом і асортиментом продукції, сучасні підходи до їх організації та методичні інструменти оцінювання ефективності.

У другому розділі проведено організаційно-економічну характеристику підприємства, здійснено аналіз виробничої діяльності та оцінювання ефективності управління виробництвом і асортиментом продукції.

У третьому розділі визначено проблеми та резерви підвищення конкурентоспроможності, обгрунтовано напрями оптимізації виробництва й асортиментної політики підприємства. Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи управління та підвищення економічної результативності діяльності підприємства.

Ключові слова: оптимізація, конкурентоспроможність, виробництво, асортимент, збут, екстрагування, рафінація, фасування, рентабельність, прибутковість, макуха, шрот, олія, лушпиння.

ANNOTATION

Kocherga K.V. Management of production and product assortment (on the example of LLC ‘’BOKARYOV)" – Manuscript.

Qualification work for the degree of Bachelor – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The qualification work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of LLC "BOKARYOV".

The first section analyzes the economic essennce and role of production and product range management, modern approaches to their organization and methodological tools for assessing efficiency.

The second section provides an organizational and economic characteristic of the enterprise, analyzes production activities and assesses the efficsency of production and product range management.

The third section identifies problems and reserves for increasing competitiveness, and justifses optimszation directions optimization of production and assortment policy of the enterprise. The practical significcance of the work lies in the possibility of using the proposed recommendations to improve the management system and increase the economic efficiency of the enterprise.

Keywords: optimization, competitiveness, production, assortment, sales, extraction, refining, packaging, profitability, yield, cake, meal, oil, husk.

ЗМІСТ

ВСТУП…….5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ……..7

1.1. Економічна сутність та роль управління виробництвом і асортиментом продукції на підприємстві……..……...7

1.2. Сучасні підходи до управління виробництвом та формування асортименту продукції……..……11

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління виробництвом та асортиментом продукції…….16

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «БОКАРЬОВ» ……..23

2.1. Характеристика підприємства та аналіз основних показників діяльності ТОВ «БОКАРЬОВ»……23

2.2. Аналіз виробничої діяльності підприємства……38

2.3. Оцінка ефективності управління виробництвом та асортиментом продукції……48

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТААСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «БОКАРЬОВ».....59

3.1. Проблеми і резерви підвищення конкурентоспроможності виробництва та асортименту……..……..…59

3.2. Обґрунтуванння оптимізації виробництва та асортименту підприємства…67

ВИСНОВКИ……..80

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..82

ДОДАТКИ

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання ефективне управління виробництвом та асортиментом продукції є важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства. В умовах зростання конкуренції підприємствам необхідно постійно вдосконалювати виробничі процеси, підвищувати ефективність використання ресурсів та формувати асортимент продукції відповідно до потреб споживачів.

Актуальність теми полягає у необхідності вдосконалення управління виробництвом та асортиментом продукції підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Питання управління виробництвом та асортиментом продукції досліджували у своїх працях багато відчизняних і зарубіжних науковців.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління виробництвом та асортиментом продукції на прикладі ТОВ "БОКАРЬОВ" та розробка напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- дослідити економічну сутність та роль управління виробництвом і асортиментом продукції на підприємстві;

- охарактеризувати сучасні підходи до управління виробництвом та формування асортименту продукції;

- вивчити методичні підходи до оцінювання ефективності управління виро та асортиментом продукції;

- надати характеристику підприємства та провести аналіз основних показників діяльності.

- провести аналіз виробничої діяльності підприємства.

- оцінити ефективність управління виробництвом та асортиментом продукції підприємства.

- визначити проблеми та резерви підвищення конкурентоспроможності виробництва і асортименту.

- обґрунтувати напрями оптимізації виробництва та асортименту підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління виробництвом та асортиментом продукції на підприємстві ТОВ "БОКАРЬОВ".

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління виробництвом і асортиментом продукції підприємства.

У процесі дослідження використано методи аналізу, порівняння, узагальнення та економічного аналізу.

Інформаційною базою дослідження є наукова література, статистичні дані та матеріали ТОВ "БОКАРЬОВ".

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Економічна сутність та роль управління виробництвом і асортиментом продукції на підприємстві

У сучасних умовах господарювання ефективна діяльність підприємства значною мірою залежить від рівня організації та управління виробництвом і асортиментом продукції. Саме ці процеси забезпечують раціональне використання ресурсів, задоволення потреб споживачів і досягнення основної мети діяльності підприємства - отримання прибутку.

Управління виробництвом - це комплексний процес, що охоплює планування, організацію, контролю і вдосконалення всіх етапів виробництва. [61]

Існує кілька підходів до управління виробництвом, кожен з яких має свої принципи, методи і інструменти. Залежно від цілей підприємства, доступних ресурсів і специфіки продукції, різні підходи можуть забезпечити кращі результати.

На сьогоднішній день існує 4 основних підходи до управління:

1) ситуаційний.

2) функціональний.

3) процесний.

4) системний.

Ситуаційний-акцентується на адаптації до конкретних умов виробництва.

Функціональний - забезпечує чіткий розподіл функцій та відповідальності.

Процесний - сприяє безперервному вдосконаленню процесів, спрощенню структур і підвищенню ефективності.

Системний- розглядає організацію як цілісну систему з взаємопов'язаних елементів.

Основні функції управління виробництвом:

1) організація.

2) нормування.

3) планування.

4) координація.

5) мотивація.

6) контролю.

7) регулювання.

Основним завданням управління виробництвом є зниження витрат, підвищення якості продукції, своєчасне виконання замовлень і адаптація до змін ринку.

Неодмінною складовою управління виробництвом є асортимент і асортиментна політика, які визначають напрям розвитку товарного портфеля компанії.

Варто зазначити що успіх для товаровиробника є вдало розроблена і запроваджена асортиментна політика. Вона є основою для стабільності, рентабельності, конкурентоспроможності підприємства. Асортиментна політика визначає успіх підприємства на ринку. Вона передбачає курс дій товаровиробника або наявність у нього заздалегідь обгрунтованих принципів поведінки. Вона повинна забезпечити відповіді на питання з приводу формування асортименту і управління ним, підтримання конкурентоспроможності товарів на певному рівні, знаходженню для товарів оптимальних товарних сегментів, розробки та здійснення стратегії упаковки, маркування, обслуговування товарів.

Асортиментна політика має особливе значення в сучасних умовах розвитку економіки, оскільки сучасні споживачі висувають підвищені умови до якості, асортименту товару та зовнішнього оформлення товару.

Основні цілі асортиментної політики:

1) збільшення обсягів реалізації товарів за рахунок оптимізації структури асортименту.

2) підвищення економічної стійкості підприємства за рахунок отримання прибутку внаслідок удосконалення асортименту товарів.

3) залучення нових споживачів та вихід на нові сегменти ринку.

4) зниження витрат, пов'язаних із структурою асортименту.

5) збільшення оборотних товарних запасів.

Управління асортиментом продукції на підприємстві - це основний і один із найскладніших процесів, що протікають в комерційній діяльності, спрямований на досягнення вимог раціональності асортименту. У ньому дуже тісно взаємопов'язані такі етапи комерційної діяльності, як інформаційне забезпечення, визначення потреби в товарах, вибір партнерів для встановлення господарських зв'язків і каналів просування на ринок, встановлення господарських зв'язків між партнерами, організація оптових закупівель матеріалів і комплектуючих, організація продажу товарів, рекламно-інформаційна робота, надання послуг і управління товарними запасами. Тому процес управління асортиментом є центральною ланкою в складному і багаторівневому ланцюгу змісту комерційної діяльності підприємства. Від його результатів залежить, який товар і в якому обсязі буде запропонований споживачеві.

Основоположними елементами управління є встановлення вимог за показниками до раціональності асортименту, визначення асортиментної політики організації і формування асортименту. Встановлення вимог до раціональності починається з виявлення запитів споживачів до товарів певної асортиментної приналежності. Для цього можуть бути використані такі методи як соціологічний (опитування) та реєстраційний (спостереження).

Управління асортиментом базується на таких принципах:

- системність.
- комплексність.
- ефективність.
- гнучкість.
- науковість.

Управління асортиментом передбачає координацію взаємозалежних видів діяльності- науково- технічної та проектної, комплексного дослідження ринку, організації збуту, сервісу, реклами, стимулювання попиту. Складність вирішення даної задачі полягає в складності об'єднання всіх цих елементів для досягнення мети оптимізації асортименту з урахуванням поставлених стратегічних ринкових цілей підприємством.

Основні напрями в області формування асортименту:

- скорочення;
- розширення;
- стабілізація;
- оновлення;
- вдосконалення;
- гармонізація.

Ці зазначені фактори між собою пов'язані, значною мірою доповнюють один одного і визначаються низкою факторів.

Чинники формування асортименту бувають:

- загальні. До них належить попит і рентабельність.
- специфічні. До них належить сировинна і матеріально- технічна база виробництва, досягнення науково-технічного прогресу.

Отже, управління виробництвом та асортиментом продукції є важливим напрямком діяльності підприємства, що впливає на його конкурентоспроможність та ефективність роботи. У підрозділі розглянуто сутність управління виробництвом, основні функції та завдання, а також особливості формування асортиментної політики підприємства. Визначено, що на формування асортименту продукції впливають загальні та специфічні чинники.

1.2. Сучасні підходи до управління виробництвом та асортиментом продукції.

Товарний асортимент є ключовим елементом маркетингу та стратегічного управління продажами, оскільки він визначається не лише видами продукції, а й їх характеристиками, брендами, цінами та іншими параметрами. Створення оптимального асортименту, спрямованого на оптимізацію прибутку та збереження стійкого фінансового успіху, є важливим завданням для підприємств, які зберегти свою конкурентоспроможність. [12]

Товарний асортимент на підприємстві є важливим елементом стратегії маркетингу. Він описує групу товарів, які пропонуються споживачам і можуть бути розділені на категорії відповідно до їхніх особливостей і характеристик. Узагальнюючи, це асортимент товарів, що пропонується покупцям в межах однієї торгової марки або на певному ринку. Товари можуть бути схожими за функціональністю, ціною, каналами продажу і спрямовані на одну й ту саму цільову аудиторію. Грамотний підхід до формування товарного асортименту може допомогти підприємству залучати більше покупців і збільшувати прибуток.

Формування асортименту для підприємств є складним процесом вимагає уважного аналізу та урахування багатьох факторів. Успішне формування асортименту включає в себе перелік завдань, які допоможуть підприємству забезпечити конкурентоспроможність та задоволення потреб споживачів.

Ключові завдання у формуванні асортименту:

- впровадження нововведень.
- гарантування конкурентоспроможності продукції шляхом аналізу ринкової конкуренції та вдосконалення якості і цінності виробів.
- ефективне управління різноманітністю товарів, що допомагає оптимізувати асортимент, уникати зайвої продукції та забезпечувати споживачам широкий вибір.
- розвиток бренду та приваблива упаковка, що відіграють важливу роль у привернені уваги покупців і створення унікального іміджу товару.

- аналіз життєвого циклу товарів та визначення їх позицій на ринку, що дозволяє підприємству розуміти, як ефективно управляти асортиментом та вчасно реагувати на зміни у споживчому попиті.

Усі перелічені завдання вимагають системного підходу та постійного моніторингу ринкових тенденцій, щоб забезпечити успішне формування асортиментної стратегії та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

У широкому сенсі асортиментна стратегія- це план дій, що визначає яким чином підприємство буде представляти свій асортимент товарів або послуг задоволення потреб споживачів. Вона включає в себе вибір асортименту продукції, його кількість, види, бренди і цільові категорії, що пропонуються споживачам.

Сучасні асортиментні стратегії включають такі підходи, як диференціація продуктів, сегментація ринку, стратегія повного асортименту, стратегія обмеженого асортименту та стратегія сезонного асортименту. Ці стратегії дозволяють компаніям ефективно управляти своїм асортиментом товарів та послуг, задовольняти потреби, різних сегментів споживачів і забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

Для ефективного управління асортиментом компанії використовують різноманітні стратегії. Кожна з них має свої переваги та обмеження, і вибір конкретної залежить від специфіки бізнесу та ринкових умов.

Асортимент продукції - це категорія, яка характеризує рівень диверсифікації діяльності підприємства. Формування асортименту передбачає індивідуальний підхід до кожного товару, врахування всіх його особливостей, зокрема попиту населення. Суттєвим чинником формування асортименту є ціна товару. Покупець заздалегідь визначає для себе діапазон цін, у межах якого він може здійснити покупку. З точки зору покупця, ціна- це основний критерій вибору товару, адже саме від купівельної спроможності людини залежить обсяг продукції, яку вона купує. [13]

Також для торгівельного підприємства важливе значення має розташування та оформлення товарів у місці продажу, які б підштовхнули

споживача до імпульсивного придбання товару, що називається мейчандайзингом. Основними елементами мейчандайзингу є :

- вибір методу реалізації товарів.

- етика та техніка викладки товару.

- оформлення рекламних вітрин.

- підбір POS-матеріалів, тобто сукупності рекламних матеріалів, що розміщуються в точках продажу.

Планування асортименту продукції на торгівельних підприємствах здійснюється в два етапи. Перший етап- складання попереднього плану випуску товарів по асортиментних позиціях, що забезпечує максимальний прибуток. Другий етап- складання фінального плану після узгодження асортименту з торговельними фірмами. Формування асортименту на виробничому підприємстві залежить від його виробничих і ресурсних можливостей, а потім вже, від вподобань споживачів.

Управління асортиментом націлене на задоволення попиту цільових груп споживачів, гнучке реагування на вимоги ринку, забезпечення прибуткової діяльності підприємства. Вирішення цих завдань здійснюється шляхом включення нових виробів в асортимент, виключення з асортименту застарілих або нерентабельних виробів, модифікації існуючих товарів.

Однією із проблем управління асортиментом є визначення доцільності пропозиції стандартного товару, придатного для всіх цільових ринків або пристосування товару до специфічних особливостей кожного окремого сегменту із створенням для цього певної кількості модифікацій базового виробу.

В. Харченко виділяв такі підходи до управління виробництвом:

1) наукові підходи до сучасного менеджменту. До них віднесено 4 основні: підходи наукових шкіл, процесний підхід, системний підхід, ситуативний підхід.

2) підходи до управління. До складу його включено кількісний, процесний, системний, ситуаційний.

3) підходи до менеджменту. Серед них виділено функціональний і предметний. [14]

Найбільш популярним у сучасному управлінні виробництвом є:

- ситуаційний підхід управління. Ситуаційний підхід - це спосіб мислення відносно організації, що розглядає конкретні ситуації, а саме: виділення факторів, що створили певну ситуцацію і є найбільш впливовими, визначення переваг і недоліків, обмеження і наслідків ситуації, обрання специфічних прийомів і методів управління для конкретної ситуації. Використання даного підходу до управління сприяє ефективному досягненню мети, особливо на великих підприємствах із великою кількістю поставлених завдань.

Ситуаційне управління передбачає прийняття рішень не відповідно встановлених планів роботи, а в міру виявленню потенційних проблем. Цей підхід потребує значного рівня децентралізації управління, а отже забезпечує необхідну адаптивність і гнучкість організаційної структури, швидку реакцію на умови, що постійно змінюються.

Ситуаційний підхід до управління вимагає від керівника "ситуаційного мислення", що допомагає краще визначити прийоми найбільш сприятливі для досягнення мети оргпанізації.

Ситуаційне управління повинно здійснюватися на основі таких принципів:

1) гнучкості.

2) відкритості.

3) зворотнього зв'язку.

4) необхідної різноманітності.

5) рефлективності.

- функціональний підхід. Його роль: забезпечуючи високу продуктивність праці, стимулюється здобуття професійної стабілізації, спрощуються процеси управління, зменшується споживання матеріальних ресурсів, покращується координація роботи. Особливість цього підходу полягає в комплексності.

Функціональний підхід грунтується на вертикальній ієрархічній структурі. Управління підприємством за цим підходом здійснюється як єдине ціле за допомогою розпоряджень, наказів і дозволів.

- процесний підхід. Характеризується більшою здатністю до вдосконалення менеджменту і розширенням можливостей організацій у розвитку виробнгицтва. Цей підхід допомагає виявляти і формувати управління ключовими процесами у розвитку всіх сфер діяльності підприємства. Однією з головних переваг процесного підходу є його спрямованість на кінцевий результат, підвищення результативності і ефективності виробництва в досягненні поставлених цілей. Недоліки: приділяється мало уваги мотивації працівників і що може призвести до зниження продуктивності праці.

- системний підхід. Він визначає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, які орієнтовані на досягнення цілі в умовах зовнішнього середовища. До цих елементів відносять: спільні цінності, стратегічну орієнтацію, структуру, стиль управління, склад співробітників, сукупність теоретичного і практичного досвіду. Сутність системного підходу це: 1) визначеня цілі та встановлення їх пріорітетності ще до початку будь-якої управлінської діяльності. 2) досягненню максимально можливого результату. 3) кількісне оцінювання поставлених цілей і засобів їх реалізації.

Отже, системний підхід дає змогу вивчати функціонування, розвиток і структуру об'єкта як цілісної системи, визначати властивості її складових, а також простежувати взаємодію та взаємозв'язки між ними.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективного управління виробництвом та асортиментом продукції.

Асортиментна політика - є головним напрямком функціонування будь-якого підприємства. Формування асортиментної політики безпосередньо впливає на стан і можливість успішного функціонування підприємства.[62]

Асортиментна політика - це діяльність, пов'язана з управлінням різноманітністю товарів, пропонованих фірмою на ринку. Оптимально сформований асортимент підвищує прибутковість, впливає на її подальший розвиток.

На формування асортиментної політики впливають численні зовнішні в внутрішні фактори. До зовнішніх факторів належать: споживчі уподобання і динаміка попиту; конкурентне середовище; сезонність в циклічність споживання. До внутрішніх факторів належать: виробничі потужності та гнучкість технологічного процесу; фінансові можливості підприємства; політика закупівель і логістики; кваліфікація персоналу і ефективність управління.[63]

Формування асортименту здійснюється в декілька етапів:

- визначення з форматом асортименту.

- встановлення структури асортименту в магазині.

- визначення розподілу окремих груп, і підгруп товарів в розмірі споживчих комплексів.

- здійснення підбору внутрішньо- групового асортименту за ознаками з ув'язкою його з конкретною прощею і рентабельностю товарів.

Напрями аналізу ефективності управління асортиментом:

1) АВС- аналіз. В основі його лежить принцип Парето, який акцентує увагу на тому, що 20% зусиль приносить 80% результату. Цей принцип актуальний для будь-якої сфери бізнесу. Відповідно до принципу Парето асортимент можна класифікувати:

- за обсягом продажів.

- за прибутком.

Також відповідно принципу Парето всі товари поділяються на 3 великі групи:

- А - основна. Вона забезпечує прибутковість бізнесу. До неї входять близько 20% позицій, реалізація яких забезпечує до 80 % виручки. Йдеться про продукцію що є локомотивом. Вона має бути присутня в асортименті постійно.

- В - середня між А і С. Сюди входять близько 15% позицій, які забезпечують аналогічний обсяг виручки.

- С. До цієї групи, відповідно до принципу Парето, відносяться близько 75% товарів. Незважаючи на таку велику кількість вони забезпечують всього 5 % виручки.

2) XYZ- аналіз. XYZ-аналіз, що відрізняє його від ABC-моделі. Він орієнтований на визначення стабільності продажів і коливань попиту. Найчастіше ці моделі застосовуються спільно, що дозволяє отримати чітку картину і правильно розставити пріорітети.

Таблиця 1.1

Характеристика категорій XYZ-аналізу

Категорія	**Коливання продажів товарів, %**	**Особливості**
X	до 10	стабільність споживання, чітке прогнозування
Y	10-25	нестабільне прогнозування, товари які в цій групі мають сезонні коливання
Z	більше 25	нерегулярне споживання, прогнозування попиту неможливе

3) SWOT- аналіз. Він враховує сильні і слабкі сторони підприємства при формуванню асортименту. SWOT- це абревіатура, яка розшифровується:

strengths - сильні сторони.

weaknesses - слабкі сторони.

opportunities - можливості.

threats - загрози.

Сильні і слабкі сторони - це внутрішні фактори підприємства на які воно може впливати, покращувати ситуацію. Можливості і загрози- це вже зовнішні обставини, на яке підприємство ніяк не може повпливати.

4) Матриця БКГ (BCG)- є одним із найбільш поширених методів оцінки ефективності асортиментної політики підприємства. Цей метод використовується для аналізу асортименту продукції та визначеня перспектив розвитку окремих товарних груп.

Основою матриці БКГ є оцінка продукції за двома критеріями:

- темп росту ринку;

- відносна частка ринку продукції.

Відповідно до даного підходу продукція підприємства поділяється на чотири групи:

- "Зірки". Це товари, які займають велику частку ринку, який швидко зростає. Це найбільш рентабельні і конкурентоспроможні продукти. Для підтримки таких же позицій вимагають значного фінансування.

- "Дійні корови". Це продукція з високою часткою повільно зростаючого ринку. Вона забезпечує стабільний дохід та є основним джерелом прибутку підприємства.

- "Собаки". Це продукти, які займають малу частку ринку з повільними темпами зростання. Це товари, які не мають перспекти розвиватися в прибуткові напрямки, а тільки відволікають ресурси. У більшості випадків такі категорії краще закривати.

- "Знаки питання". Це продукція з низькою часткою ринку, але високими темпами росту. Такі товари потребують додаткових інвестицій та аналізу перспектив їх розвитку.

5) Матриця МакКінзі. Ця модель являє собою матрицю, яка складається з 9 осередків для відображення та порівняльного аналізу стратегічних позицій напрямів господарської діяльності організації. Головною особливістю цієї моделі стало те, що саме в ній вперше для порівняння видів бізнесу почали розглядатися не тільки "фізичні" чинники (такі як, обсяг продажів, прибутки, віддача інвестицій), а й суб'єктивні характеристики бізнесу, такі як мінливість частки ринку, технології, кадри. У матриці МакКінзі виділяють три області

стратегічних позицій: переможці; ті, хто програв; середня область. Від сили цих показників залежить портфельна стратегія компанії:

- чим вище буде конкурентоспроможність асортиментного профілю товарів, та чим вище привабливість даного сегменту ринку - тим вище можливість заняття значної частки ринку;

- чим слабший товар компанії у порівнянні з конкурентними товарами та чим нижче привабливість даного сегменту ринку- тим менше можливостей щодо укріплення та зростання підприємства.

При формуванні асортименту враховують такі фактори:

- рівень техніки та технології виробництва.

- можливості створення нового виробництва.

- наявність управлінських кадрів і кваліфікаційного персоналу на всіх ланках виробничого каналу.

Отже, ефективне управління асортиментною політикою базується на врахуванні зовнішніх і внутрішніх факторів та застосуванні сучасних методичних інструментів аналізу. Використання ABC-, XYZ- та SWOT-аналізу дозволяє оптимізувати структуру асортименту, прогнозувати попит і враховувати можливі ризики, що сприяє підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Важливу роль у процесі оцінювання ефективності асортиментної політики відіграють матриця БКГ та матриця МакКінзі, які дають можливість визначити перспективні напрямки розвитку продукції, оцінити конкурентні позиції товарів та приймати обгрунтовані управлінські рішення щодо формування асортменту підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було розглянуто теоретико-методичні засади управління виробництвом та асортиментом продукції на підприємстві. Визначено, що ефективне управління виробництвом є важливою складовою діяльності підприємства, оскільки забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищення якості продукції, зниження витрат та своєчасне реагування на зміни ринкового середовища.

Досліджено основні підходи до управління виробництвом, зокрема ситуаційний, функціональний, процесний та системний, а також охарактеризовано основні функції управління виробництвом: планування, організацію, координацію, мотивацію, контроль і регулювання. Встановлено, що сучасні підприємства повинні поєднувати різні підходи до управління для досягнення високої ефективності діяльності.

У роботі обгрунтовано значення асортиментної політики як важливого елемента забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що ефективне формування асортименту продукції сприяє задоволенню потреб споживачів, підвищенню прибутковості та зміцненню ринкових позицій підприємства. Розглянуто основні принципи, напрями та чинники формування асортименту продукції, а також сучасні асортиментні стратегії, які дозволяють підприємствам адаптуватися до змін ринку та споживчого попиту.

Також було досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності управління виробництвом та асортиментом продукції. Визначено особливості застосування ABC-, XYZ- та SWOT-аналізу для оцінки структури асортименту, рівня попиту, прибутковості товарів та виявлення сильних і слабких сторін підприємства. Крім того, розглянуто використання матриці Бостонської консалтингової групи (BCG-матриці), яка дозволяє здійснювати портфельний аналіз продукції на основі темпів зростання ринку та частки ринку, а також матриці МакКінзі, що забезпечує більш комплексну оцінку привабливості ринку та конкурентних позицій підприємства. Застосування цих інструментів

дає змогу обгрунтувати стратегічні рішення щодо розвитку, підтримки або скорочення окремих товарних позицій.

Отже, проведене теоретичне дослідження дало можливість сформувати науково - методичну основу для подальшого аналізу діяльності підприємства, оцінки ефективності управління виробництвом та асортиментом продукції, а також розробки практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «БОКАРЬОВ»

2.1. Характеристика підприємства та аналіз основних показників діяльності.

Товариство з обмеженою відповідальністю «БОКАРЬОВ» – це виробник якісної соняшникової олії, молоде підприємство створене 23 січня 2019 року, яке працює за національними стандартами та міжнародною системою управління якістю та безпечністю харчових продуктів *(англ..)* НАССР.

Товариство з обмеженою відповідальністю «БОКАРЬОВ» виконує свої зобов'язання щодо забезпечення належної харчової безпеки при виробництві та реалізації продукції власних торгових марок згідно вимог Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», Наказу Міністерства Аграрної політики та продовольства України від 01.10.2012 р. № 590 «Про затвердження вимог щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР), міжнародного стандарту ДСТУ ISO 22000:2019 «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюгу»

Амбіції щодо створення виробництва були реалізовані стрімко. Підприємство у своєму розвитку і сьогодні не стоїть на місці, постійно збільшує та модернізує виробничі потужності, запроваджує та реалізує капітальне будівництво, проводить навчання персоналу, розширює власний автопарк і багато іншого. Для втілення в життя даного проєкту було залучено не лише власні кошти та засоби, частина основних фондів орендується підприємством, у тому числі обладнання, устаткування, споруди, автомобілі та земельні ділянки.

На заводі виготовляються такі види готової продукції: олія соняшникова, макуха соняшникова та лушпиння соняшникове пресоване гранульоване, це і є асортиментом, який потребує оптимізації в реаліях сучасного ринку.

На базі підприємства функціонує власна виробничо-технологічна лабораторія, яка використовує у своїй роботі нормативні методи дослідження та контролю якості на кожному етапі виробництва від сировини до готової продукції.

Сировиною для ТОВ «БОКАРЬОВ» є виключно насіння соняшника, що звужує базу постачальників але надає стабільності у співпраці з постійними контрагентами.

Трудові ресурси на підприємстві сформовані у грамотну та оптимальну організаційну структуру. Кадровий потенціал – це основа управління всіма підрозділами та процесами на підприємстві, що в сукупності відображається на виробничих та фінансових результатах діяльності.

Вся готова продукція із заводу відпускається виключно оптовими партіями. Олія соняшникова продається наливом (автонорми). Макуха соняшникова – це корм для тварин (великої рогатої худоби, свиней) і птахів, реалізується насипом та відзначається високими якісними показниками. Основні покупці макухи – це фермерські господарства та пташники, які на основі цього продукту готують корми відповідно до рецептури, з урахуванням потреб і віку травин/птахів. Лушпиння соняшникове пресоване гранульоване (паливна гранула) продається у біг-бегах загальною вагою близько однієї тонни. Використовується паливна гранула для спалення як у промислових, так і в побутових котлах.

Готова продукція реалізується по всій Україні та відправляється на експорт до інших країн. ТОВ «БОКАРЬОВ» – верифікований та акредитований експортер продукції сільськогосподарського походження. Зовнішньоекономічні контракти з імпортерами на реалізацію олії укладає комерційний відділ, а власний автотранспорт забезпечує її постачання до портової інфраструктури.[15,16]

Конкуренція в закупівлі сировини на локальному ринку створюється ще двома місцевими виробництвами, проте у сфері реалізації готової продукції кожне з підприємств знаходиться в суміжних сегментах ринку, подекуди перетинаючись у поодиноких торгах.

Сьогодення підприємства обтяжується такими факторами:

- ускладнена логістика через підвищення цін на дизельне пальне;
- нестача трудових ресурсів;
- знижений попит на готову продукцію;
- нестача оборотних коштів (через необхідність інвестування у власні проєкти, модернізацію, розширення і розвиток);
- нестача та здорожчання енергоресурсів;
- воєнний стан на території України;
- специфіка економіки в умовах особливого періоду;
- динамічність кон’юнктури сировинного ринку та ринків збуту.

Для виконання своєї місії вище керівництво ТОВ «БОКАРЬОВ» бере на себе наступні зобов'язання:

- забезпечувати необхідними ресурсами розроблення, впровадження та результативне функціонування, постійне оновлення та поліпшення системи управління безпечністю харчових продуктів;
- виробляти безпечну для здоров’я споживачів продукцію, яка відповідає вимогам чинних нормативних документів, законодавчим вимогам, а також взаємно узгодженим вимогам замовників та споживачів;
- виконувати вимоги Законодавства України, документації системи управління безпечністю харчових продуктів;
- постійно вдосконалювати систему управління безпечністю харчових продуктів;
- забезпечувати постійну ідентифікацію, оцінку і контроль ризиків, що мають відношення до якості та безпечності продуктів харчування;
- здійснювати постійне підвищення кваліфікації, компетентності та обізнаності співробітників у сфері безпечності харчових продуктів,

стимулювання працівників до активної участі в удосконаленні системи управління безпечністю харчових продуктів;

- забезпечувати запобігання забрудненню продукції при виробництві та реалізації;
- розвивати і модернізувати технології виробництва продукції;
- забезпечувати відповідальне ставлення до навколишнього середовища;
- забезпечувати внутрішній і зовнішній обмін інформацією, відкритість перед споживачами, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами з питань діяльності в сфері якості та безпечності продуктів харчування.

Для виконання взятих на себе зобов'язань вище керівництво компанії пред'являє до своїх співробітників наступні вимоги:

- дотримуватись етики службових стосунків;
- виконувати вимоги стосовно якості та безпечності продуктів харчування;
- виявляти невідповідності в діяльності і усувати їх причини;
- вносити пропозиції по вдосконаленню процесів (діяльності);
- здійснювати самоконтроль;
- підвищувати рівень своїх професійних знань;
- не допускати виконання робіт, здатних привести до зниження якості продукції та виробництва небезпечної продукції.

Результатом виконання політики підприємства щодо безпечності харчових продуктів завжди є ріст обсягів замовлень та продажів продукції: застосування сучасних методів управління, створення високого іміджу та підвищення довіри клієнтів.

Втілюючи в життя політику підприємства, ТОВ «БОКАРЬОВ» ставить перед собою на рік наступні цілі:

У сфері безпечності харчових продуктів:

- Впровадження сучасних технологій, обладнання та матеріалів, які забезпечують якість та безпечність продукції;
- Виробництво та реалізації якісної та безпечної продукції з дотриманням вимог HACCP (ISO 22000);
- Утримання позиції по відсутності рекламацій стосовно продукції на рівні 0 %;
- Здійснення системного контролю сировини та матеріалів за показниками якості та безпеки;
- Залучення персоналу в процес безперервного поліпшення своєї діяльності;
- Взаємовигідних відносин з постачальниками;
- Формування та підтримкою іміджу продукції власних марок, як якісної та безпечної для споживання;

У сфері маркетингу та продажу:

- Виконання кількісних показників щомісячних планів виробництва та продажу продукції;
- Збільшення обсягів продажу на 20 %, по відношенню до 2024 року;
- Утримання позиції по відсутності рекламацій стосовно продукції на рівні 0 %;
- Впровадження маркетингових проектів, направлених на збільшення замовників, споживачів та зміцнення торгової марки;
- Організація маркетингових досліджень;
- Впровадження PR програм;
- Організація програм лояльності;
- Проведення маркетингових акцій;
- Розробка нових видів продукції;
- Формування та підтримка іміджу торгової марки за допомогою засобів масової комунікації;

У сфері виробництва:

- Організація стабільного. високоефективного функціонування виробника продуктів харчування;
- Зниження кількості браку (сировини, готової продукції) до 2 %;
- Виконання планів щодо технічного оснащення підприємства.

У сфері менеджменту:

- Аналіз ефективності існуючих бізнес процесів, їх актуалізація;
- Сертифікація системи управління безпечністю харчових продуктів на відповідність вимогам ДСТУ ISO 22000:2019;
- Системна робота з персоналом: безперервне навчання персоналу, створення морально-психологічного клімату, що сприяє зацікавленості кожного працівника у високій якості виробничої діяльності, актуалізація системи мотивації.

У сфері охорони праці:

- Створення безпечних, здорових та комфортних умов праці при досягненні стратегічних планів розвитку підприємства.
- У сфері економічної безпеки:
- Ефективне забезпечення збереження майнової власності підприємства.

Коротко узагальнюючи діяльність ТОВ «БОКАРЬОВ» можна зробити висновок, що підприємство у своєму розвитку не стоїть на місці, постійно збільшує та модернізує виробничі потужності, запроваджує та реалізує капітальне будівництво, проводить навчання персоналу, розширює власний автопарк, залучає не лише власні можливості, а й кредитується в банківських установах, орендує обладнання, устаткування, споруди, автомобілі та земельні ділянки.

Фінансовий стан підприємства у роботі оцінюється за допомогою системи відносних показників, розрахованих на основі фінансової звітності ТОВ «БОКАРЬОВ» Баланс (форма №1-м) та Звіт про фінансові результати (форма №2-м) (Додаток А).

Мета аналізу: оцінити динаміку масштабів діяльності підприємства, структуру активів і джерел фінансування, ліквідність, фінансову стійкість, прибутковість, ділову активність та кадрово-виробничий потенціал підприємства.

Методика аналізу: застосовано горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, коефіцієнтний аналіз, аналіз рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів.

Ліквідність характеризує здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт поточної ліквідності визначається як співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань.

Оборотні активи на початок 2025 року: 22 406,00 тис. грн

Поточні зобов’язання на початок 2025 року: 22 316,90 тис. грн.

Коефіцієнт поточної ліквідності на початок 2025 року:

22 406,00 / 22 316, 90 = 1,004

На кінець 2025 року:

- оборотні активи: 47 177,60 тис. Грн

- поточні зобов’язання: 22 632,50 тис. рн.

Коефіцієнт поточної ліквідності на кінець 2025 року:

47 177,60 / 22 632,50 = 2,085

Нормативне значення: 1,5-2,5.

На початку 2025 року підприємство мало критично низький рівень ліквідності, оскільки обсяг оборотних активів лише незначно перевищував поточні зобов'язання. Це означає, що підприємство мало обмежений запас фінансової стійкості для покриття боргів. Протягом року ситуація суттєво покращилися: обсяг оборотних активів зріс більш ніж у 2 рази (з 22 406,00 до 47 177,60 тис. грн), тоді як поточні зобов'язання залишилися майже незмінними. У результаті коефіцієнт зріс до 2,085, що свідчить про формування достатнього запасу ліквідності.

Отже, з цього можна зробити висновок що підприємство досягло оптимального рівня поточної ліквідності та підвищило свою платоспроможність.

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується без урахування запасів, які є найменш ліквідною частиною оборотних активів.

Запаси на початок року: 8 764,30 тис. грн

Швидкі активи: 22 406,00 - 8 764,30 = 13 641,70 тис. грн

Коефіцієнт швидкої ліквідності на початок 2025 року:

13 641,70 / 22 316,90 = 0,61

На кінець 2025 року:

- запаси: 24 341,40 тис. грн

- швидкі активи: 47 177,60 - 24 341,40 = 22 836,20 тис. грн

Коефіцієнт швидкої ліквідності на кінець 2025 року:

22 836,20 / 22 632,50 = 1,01

Норматив: ≥ 1

На початку 2025 року підприємство було залежним від реалізації запасів для погашення своїх зобов'язань, оскільки швидкі активи покривали лише 61% поточних боргів.

Протягом року відбулося значне зростання дебіторської заборгованості та інших ліквідних активів, що дозволило довести коефіцієнт до 1,01. Це означає, що підприємству вдається погасити поточні зобов'язання без реалізації запасів. Отже, можна зробити висновок що платоспроможність підприємства значно зросла, що є позитивною тенденцією.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «БОКАРЬОВ» відображає частку зобов'язань, яка може бути погашена негайно.

- грошові кошти на початок 2025 року: 12 399,10 тис. грн

Коефіцієнт абсолютної ліквідності на початок 2025 року:

12 399,10 / 22 316,90 = 0,56

На кінець 2025 року:

- грошові кошти: 9 705,60 тис. грн

Коефіцієнт абсолютної ліквідності на кінець 2025 року:

9 705,60 / 22 632,50 = 0,43

Норматив: 0,2- 0,3

На початку підприємство мало значний обсяг грошових коштів, які покривали понад половину поточних зобов'язань. На кінець року показник дещо знизився, що пояснюється активним використанням коштів у господарській діяльності ТОВ «БОКАРЬОВ».

Незважаючи на зниження, коефіцієнт залишається вищим за норматив, що свідчить про високий рівень ліквідності. Отже, підприємство має достатній обсяг грошових ресурсів для негайних розрахунків.

Фінансова стійкість характеризує здатність підприємства функціонувати та розвиватися за рахунок власних джерел фінансування, а також рівень його незалежності від позикового капіталу.

Коефіцієнт автономії визначається як відношення власного капіталу до загальної вартості активів підприємства.

На початок 2025 року:

- власний капітал: 8 721,40 тис. грн

- валюта балансу: 31 038,30 тис. грн

Коефіцієнт автономії:

8 721,40 / 31 038,30 = 0,28

На кінець 2025 року:

- власний капітал: 33 611,90 тис. грн

- активи: 56 244,40 тис. грн

Коефіцієнт автономії:

33 611,90 / 56 244,40 = 0,60

Нормативне значення: ≥ 0,5

На початку 2025 року підприємство характеризувалося низьким рівнем фінансової незалежності, оскільки лише 28% активів формувалися за рахунок власного капіталу, тоді як 72% - за рахунок позикових коштів.

Протягом року ситуація кардинально змінилася: власний капітал зріс більш ніж у 3,8 раза (з 8 721,40 до 33 611,90 тис. грн), що стало основним фактором підвищення коефіцієнта автономії до 0,60. Це означає, що вже 60% активів фінансується за рахунок власних ресурсів. Отже, підприємство перейшло від фінансово залежного стану до фінансового стійкого та незалежного.

Коефіцієнт фінансового левериджу характеризує співвідношення позикового та власного капіталу і рівень фінансового ризику.

На початок 2025 року:

- зобов'язання: 22 316,90 тис. грн.

- власний капітал: 8 721,40 тис. грн.

Коефіцієнт фінансового левериджу:

22 316,90 / 8 721,40 = 2,56

На кінець 2025 року:

- зобов'язання: 22 632,50 тис. грн

- власний капітал: 33 611,90 тис. грн

Коефіцієнт фінансового левериджу:

22 632,50 / 33 611,90 = 0,67

На початку року підприємство мало високий рівень фінансового ризику, оскільки на кожну гривню власного капіталу припадало 2,56 грн. позикових коштів. Така структура капіталу свідчить про значну залежність від зовнішніх джерел фінансування.

На кінець року ситуація суттєво покращилася: коефіцієнт знизився до 0,67, що означає, що позикові кошти вже не домінують у структурі фінансування. Основною причиною таких змін є різке зростання власного капіталу підприємства, що значно знизило боргове навантаження. Отже, підприємство істотно зменшило фінансові ризики та підвищило свою стійкість.

Проведений аналіз свідчить про суттєве покращення фінансової стійкості підприємства у 2025 році, що проявляється у: значному зростанні власного капіталу, досягненні нормативного значення коефіцієнта автономії, зниження

рівня фінансового левериджу, зменшення залежності від позикових коштів. В цілому підприємство перейшло до більш стабільної та безпечної моделі фінансування діяльності.

Рентабельність є узагальнюючим показником ефективності діяльності підприємства, що відображає здатність генерувати прибуток.

Рентабельність продажів (ROS) показує, яку частку прибутку підприємство отримує з кожної гривні реалізованої продукції.

Чистий прибуток: 15 089,40 тис. грн.

Чистий дохід: 807 890,70 тис. грн.

Коефіцієнт: 15 089, 4 / 807 890, 7 × 100% = 1,87%

Отримане значення свідчить, що підприємство отримує 1,87 грн. прибутку з кожних 100 грн. реалізованої продукції.

Невисокий рівень рентабельності продажів пояснюється значною часткою собівартості у структурі витрат, що є характерним для підприємств переробної промисловості.

Рентабельність активів (ROA) характеризує ефективність використання всіх ресурсів підприємства.

Розрахунок:

15 089,40 / 56 244,40 × 100% = 26,8%

Показник свідчить, що кожна 1 грн активів приносить підприємству 0,268 грн прибутку. Такий рівень є досить високим і вказує на ефективне використання наявних ресурсів.

Рентабельність власного капіталу (ROE) показує ефективність використання коштів власників підприємства.

Розрахунок:

15 089,40 / 33 611,90 × 100% = 44, 9%

Отримане значення є дуже високим, що свідчить про ефективне управління власним капіталом. Це означає, що кожна 1 грн, вкладена власниками, приносить майже 0,45 грн прибутку.

Аналіз рентабельності показав, що підприємство є прибутковим та ефективним. Воно забезпечує стабільний чистий прибуток, має високі показники рентабельності активів і власного капіталу, демонструє ефективне використання ресурсів.

Водночас, невисокий рівень рентабельності продажів свідчить про значний рівень витрат, що потребує оптимізації.

У 2025 році ТОВ «БОКАРЬОВ» суттєво покращило свої фінансові результати та структуру капіталу. Підприємство стало фінансово незалежним, знизило рівень ризиків та забезпечило високий рівень ефективності використання ресурсів.

Незважаючи на це, підприємству доцільно звернути увагу на оптимізацію витрат з метою підвищення рентабельності продажів.

У цілому фінансовий стан підприємства можна оцінити як стабільний, ефективний і перспективний для подальшого розвитку.

Також у даній роботі проведено аналіз джерел фінансування та фінансової стійкості ТОВ «БОКАРЬОВ».

На початку діяльності підприємство мало критично низьку частку власного капіталу: у 2019 році власний капітал становив лише 7,6 тис. грн, або 0,35% валюти балансу. Це означало майже повну залежність від поточних зобов'язань.

У 2020-2024 роках фінансова автономія поступово покращувалася, але залишалася недостатньою: 1,15% у 2020 році, 3,30% у 2021 році, 8,51% у 2022 році, 9,08% у 2023 році та 21,53% у 2024 році. Суттєве поліпшення відбулося у 2025 році, коли власний капітал зріс до 33 611,9 тис. грн, або 59,76% активів.

Поточні зобов'язання у 2025 році становили 22 632,5 тис. грн. Порівняно з 2024 роком вони майже не зросли, тоді як власний капітал збільшився більш ніж у п'ять разів. Це свідчить про покращення фінансової стійкості, зменшення залежності від кредиторів та посилення власної фінансової бази підприємства.

Особливо позитивним є збільшення зареєстрованого капіталу у 2025 році до 19 303,00 тис. грн. Такий крок посилює функцію власного капіталу і може розглядатися як ознака довгострокового розвитку підприємства.

Таблиця 2.1

Показники фінансової стійкості

Рік	Власний капітал, тис.грн	Зобов'язання, тис.грн	Коефіцієнт автономії, %	Частка зобов'язань, %	Зобов'язання/ власний капітал, тис.грн
2019	7.6	2 169.3	0.3	99.7	285.4
2020	75.7	6 483.3	1.2	98.8	85.6
2021	279.5	8 199.9	3.3	96.7	29.3
2022	1 177.6	12 659.6	8.5	91.5	10.8
2023	2 001.5	20 042.8	9.1	90.9	10.0
2024	6 121.4	22 316.9	21.5	78.5	3.6
2025	33 611.9	22 632.5	59.8	40.2	0.7

Джерело: сформовано автором

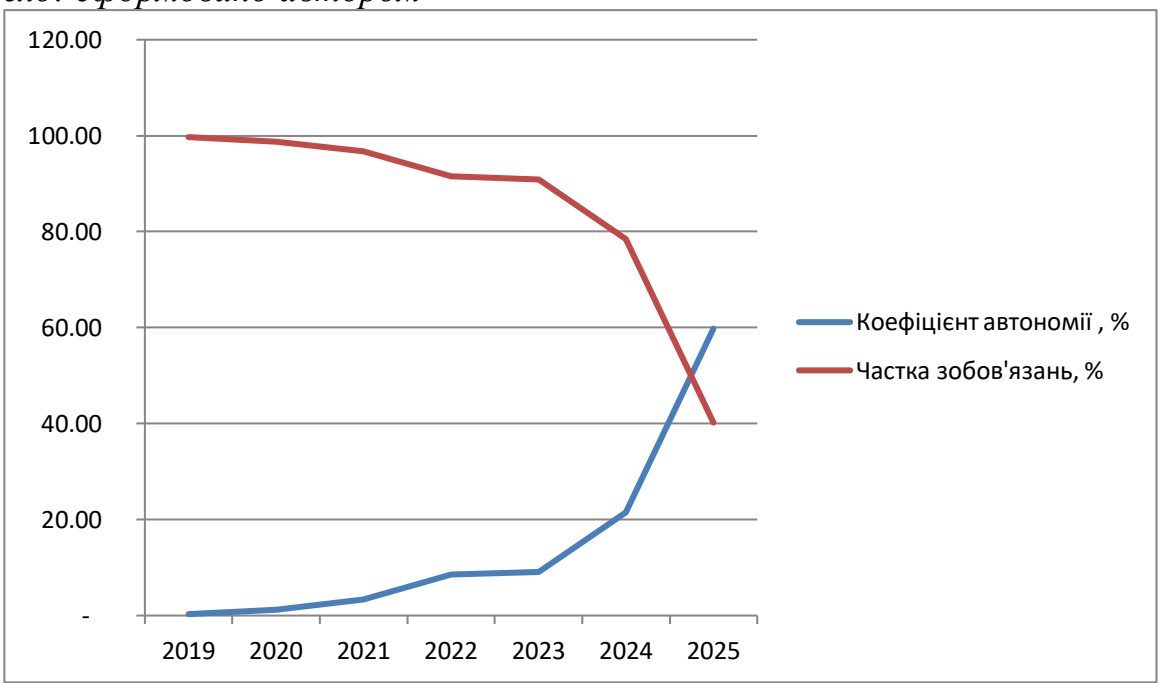


Рис. 2.1 Графік динаміки показників фінансової стійкості

У роботі проведено аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «БОКАРЬОВ».

Коефіцієнт поточної ліквідностві показує, наскільки оборотні активи покривають поточні зобов'язання. У 2019-2022 роках цей показник був нижчим за бажаний рівень, а у 2022 році становив лише 0,33. Це означало, що обсяг поточних зобов'язань істотно перевищував оборотні активи. [17]

У 2023 році коефіцієнт поточної ліквідності підвищився до 0,78, у 2024 році - до 1,00, а у 2025 році - до 2, 08. Отже, у 2025 році підприємство досягло достатнього рівня поточної платоспроможності: оборотні активи більш ніж у двічі перевищували поточні зобов'язання.

Грошові кошти у 2025 році становили 9 705,60 тис. грн. це менше, ніж у 2024 році, проте загальна ліквідність підприємства покращилася за рахунок значного зростання оборотних активів. Водночас різке збільшення дебіторської заборгованості у 2025 році до 13 130,60 тис.грн потребує управлінського контролю, оскільки частина ліквідності має не грошову, а розрахункову форму.

Таблиця 2.2

Продуктивність праці ТОВ «БОКАРЬОВ» у 2019-2025 роках

Рік	**Працівники, осіб**	**Чистий дохід на 1 працівника, тис.грн**	**Чистий прибуток на 1 працівника, тис.грн**
2019	10.0	840.9	0.7
2020	0.0	0.0	0.0
2021	18.0	1 771.3	12.7
2022	27.0	4 792.2	35.7
2023	25.0	4 629.3	65.6
2024	29.0	11 202.0	162.8
2025	54.0	14 960.9	279.4

Джерело: сформовано автором

Продуктивність праці, розрахована як чистий дохід на одного працівника, зросла з 840,90 тис. грн у 2019 році до 14 960,90 тис.грн у 2025 році. Це свідчить про значне підвищення ефективності використання трудових ресурсів, технологічне розширення та зростання виробничого навантаження на персонал.

У 2020 році показник продуктивності праці не розраховується через відсутність середньої кількості працівників у звітності. Найбільш активне розширення персоналу відбулося у 2025 році, що узгоджується зі значним зростанням обсягів реалізації та активів.

2.2. Аналіз виробничої діяльності підприємства

Згідно з технологічною інструкцією ТОВ «БОКАРЬОВ» здійснює переробку насіння соняшнику з відділенням лушпиння методом двократного пресування, що формує асортимент даного підприємства, а саме:

- Олія соняшникова нерафінована не виморожена пресова призначена для реалізації в оптовій торгівлі, переробки на харчові та технічні цілі.
- Макуха соняшникова – призначена для кормових цілей шляхом введення в раціон тварин та для виробництва комбінованої кормової тваринної продукції.
- Лушпиння соняшникове пресоване гранульоване, яке одержали з лушпиння в процесі виробництва соняшникової олії – тверде паливо у вигляді гранул, яке використовують для опалювальних систем.

Для розуміння обраної теми пропоную коротко ознайомитися з процесом виробництва.

На блок-схемі (Додаток Б) відображені всі виробничі процеси, кожен з яких потребує кваліфікованого управління та всебічного контролю.

Процес починається із зважування сировини, після чого відбувається відбір проб для лабораторних досліджень насіння соняшника. Кондиційне насіння соняшнику вивантажується в ємність оборотної сировини. З ємності оборотної сировини насіння соняшнику подається на сита двократного очищення від мінерального, органічного сміття та домішок. Відібране сміття утилізується шляхом спалювання

Очищене насіння переміщується в накопичувальний бункер з якого автоматизовано подається на одну з ліній виробництва (ліній дві, вони

ідентичні). Далі відбувається обрушення насіння шляхом багаторазових ударів. Після обрушене насіння подається на жаровню, а лушпиння – в бункер тимчасового зберігання для виготовлення гранул.

Після первинного віджиму олія зливається у ємність, а далі йде на фузоловушку для первинного очищення, а віджатий матеріал (макуха) виходить на вторинне пресування. Макуха, що пройшла всі стадії віджиму виводиться з цеху в склад тимчасового зберігання, так як і олія віджата в процесі дожиму подається насосами в ємність тимчасового зберігання.

Далі відбувається фільтрування олії, після чого вона під тиском відводиться за межі цеху в ємкості тимчасового зберігання.

Для виготовлення лушпиння соняшникового пресованого гранульованого, використовується лушпиння, здобуте в процесі обрушування насіння. Камера пресування має матрицю у вигляді стального циліндру з радіальними отворами де під дією високого тиску відбувається формування гранул, далі відбувається фасування в біг-беги (великі мішки, куди вміщується близько однієї тонни гранульованого лушпиння).

Метою аналізу управління виробничою діяльністю є виявлення проблемних місць від закупівлі сировини до реалізації готової продукції.

Отже, для аналізу основних виробничих показників можна застосувати формулу фондовіддачі. Для цього потрібно обчислити середньорічну вартість основних засобів.

Середньорічна вартість основних засобів (ОЗ сер) = (Основні засоби на початок року (ОЗ поч.) + Основні засоби на кінець року (ОЗ кін)) / 2

Основні засоби на початок 2025 року: 8 494,80 тис.грн.

Основні засоби на кінець 2025 року: 8929,30 тис.грн.

ОЗ сер = (8 494,80 + 8929,30) /2 = 8 712,05 тис.грн.

Фондовіддача (ФВ) = Чистий дохід (ЧД) / ОЗ сер

Чистий дохід за 2025 рік: 807 890,70 тис. грн..

ФВ = 807 890,70 / 8 712,05 = 92,73 грн.

Показник фондовіддачі високий і показує, що кожна гривня, вкладена в

основні засоби, приносить 92,73 грн доходу.

Коефіцієнт використання виробничої потужності = (Фактичний випуск готової продукції, т / Проектний випуск готової продукції, т) * 100

Фактичний випуск готової продукції за 2025 рік: 60 660,82 т.

Проектний випуск готової продукції: 73 000, 00 т.

Коефіцієнт використання виробничої потужності =

= (60 600,82 / 73 000) * 100 = 83,1

Можна зробити висновок, що виробництво працює ефективно, завантажує потужності майже на повну. На річний фактичний випуск готової продукції впливають такі фактори: простої планові та позапланоі, якість та кількість сировини, негативні процеси в збуті готової продукції.

Отже, виробничий процес підприємства характеризується комплексною переробкою сировини та раціональним використанням основних засобів, що дозволяє мінімізувати відходи, максимально ефективно використовувати ресурси та підвищити ефективність виробництва.

Таблиця 2.3

Показники поточної ліквідності ТОВ «БОКАРЬОВ» за 2025

Показник	Початок 2025 року	Кінець 2025 року	Відхилення
Оборотні активи	22 406,00	47 177,60	+24 771, 60
Поточні зобов'язання	22 316,00	22 632,50	+316,50
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,004	2,08	+1,076

Джерело: сформовано автором

На початку 2025 року підприємство мало критично низький рівень ліквідності, оскільки обсяг оборотних активів лише незначно перевищував поточні зобов'язання. Це означає, що підприємство мало обмежений запас фінансової стійкості для покриття боргів. Протягом року ситуація суттєво покращилися: обсяг оборотних активів зріс більш ніж у 2 рази (з 22 406,00 до 47 177,60 тис. грн), тоді як поточні зобов'язання залишилися майже

незмінними. У результаті коефіцієнт зріс до 2,085, що свідчить про формування достатнього запасу ліквідності.

Отже, з цього можна зробити висновок що підприємство досягло оптимального рівня поточної ліквідності та підвищило свою платоспроможність.

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується без урахування запасів, які є найменш ліквідною частиною оборотних активів.

Запаси на початок року: 8 764,30 тис. грн

Швидкі активи: 22 406,00 - 8 764,30 = 13 641,70 тис. грн

Коефіцієнт швидкої ліквідності на початок 2025 року:

13 641,70 / 22 316,90 = 0,61

На кінець 2025 року:

- запаси: 24 341,40 тис. грн

- швидкі активи: 47 177,60 - 24 341,40 = 22 836,20 тис. грн

Коефіцієнт швидкої ліквідності на кінець 2025 року:

22 836,20 / 22 632,50 = 1,01

Норматив: ≥ 1

Таблиця 2.4

Загальна динаміка ключових показників за 2019-2025 роки

Показник	**2019**	**2025**	**Абсолютне відхилення (+/-)**	**Зміна, разів**
Чистий дохід	8 408,9	807 890.7	+799 481,8	96.1
Чистий прибуток	6,6	15 089.4	+15 082,8	2 286.3
Активи	2 176,9	56 244.4	+54 067,5	25.8
Власний капітал	7,6	33 611.9	+33 604,3	4 422.6
Поточні зобов'язання	2 169,3	22 632.5	+20 463,2	10.4
Середня кількість працівників	10,0	54.0	+ 44	5.4

Джерело: сформовано автором

Аналіз доходів, витрат і фінансових результатів ТОВ «БОКАРЬОВ» показав, що чистий дохід від реалізації продукції зріс з 8 408,9 тис. грн у 2019 році до 807 890,7 тис. грн у 2025 році, тобто майже у 96,1 раза. Такий темп зростання для малого підприємства є дуже суттєвим і свідчить про активне розширення ринку збуту, виробничих потужностей та обороту підприємства.

Найбільші стрибки доходу спостерігалися у 2022 році (+305,8% до 2021 року), у 2024 році (+180,7% до 2023 року) та у 2025 році (+148,7 до 2024 року). Зниження доходу у 2023 році на 10,6% порівняно з 2022 роком не мало критичного характеру, оскільки підприємство зберегло прибутковість та вже у наступному році показало значне відновлення.

Собівартість реалізованої продукції зростала разом із доходом. Частка собівартості у чистому доході залишається високою, що є типовим для переробних виробництв із значною матеріальною складовою. Водночас валовий прибуток збільшився з 451,20 тис. грн у 2019 році до 20 591,60 тис.грн у 2025 році, що підтверджує зростання виробничого масштабу.

Чистий прибуток збільшився з 6,60 тис. грн у 2019 році до 15 089,40 тис. грн у 2025 році. Це є однією з найсильніших позитивних характеристик підприємства: діяльність не лише зростає за оборотом, а й завершується реальним фінансовим результатом.

Таблиця 2.5

Динаміка доходів, витрати та прибутку

Рік	**Чистий дохід, тис.грн**	**Собівартість, тис.грн**	**Валовий прибуток, тис.грн**	**Чистий прибуток, тис.грн**	**Темп приросту доходу, %**	**Чиста рентабельність, %**
2019	8 408,9	7 957,7	451,2	6,6	0,0	0,1
2020	22 639,8	22 444,0	195,8	74,7	169,2	0,3
2021	31 883,2	30 564,2	1 319,0	228,4	40,8	0,7
2022	129 388,1	128 116,4	1 271,7	964,8	305,8	0,7

2023	115 731,4	112 826,4	2 905,0	1 640,4	-10,6	1,4
2024	324 859,3	318 083,6	6 775,7	4 721,0	180,7	1,5
2025	807 890,7	787 299,1	20 591,6	15 089,4	148,7	1,9

Джерело: сформовано автором

У роботі проведено аналіз майнового стану та структури активів, що дало змогу оцінити склад майна, джерела його формування та динаміку за досліджуваний період.

Валюта балансу підприємства зросла з 2 176,90 тис. грн у 2019 році до 56 244,40 тис. грн у 2025 році. Це означає що майнова база підприємства збільшилася приблизно у 25,8 раза. Зростання активів свідчить про розширення господарської діяльності та збільшення обсягу ресурсів, залучених у виробничий процес.

У 2022 році відбулося різке збільшення необоротних активів: основні засоби зросли до 9 641,50 тис. грн. Це може свідчити про інвестиції у виробниче обладнання або розширення матеріально-технічної бази. У 2024 році основні засоби зменшилися до 5 894,8 грн, але у 2025 році знову зросли до 8 929,3 тис. грн.

Оборотні активи у 2025 році становили 47 177,6 тис. грн, або 83,9% усіх активів. У їх структурі найбільше значення мають запаси - 24 341,4 тис.грн, дебіторська заборгованість - 13 130,6 тис. грн та грошові кошти - 9 705,6 тис.грн. Така структура характерна для виробничого підприємства, але потребує контролю оборотності запасів та дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.6

Динаміка активів підприємства

Рік	**Необоротні активи, тис.грн**	**Оборотні активи, тис.грн**	**Запаси, тис.грн**	**Дебіторська заборгованість, тис грн**	**Грошові кошти, тис.грн**	**Активи всього, тис.грн**
2019	15.0	2 161.9	961.7	848.5	343.7	2 176.9
2020	751.4	5 807.6	1 293.6	2 928.4	1 585.6	6 559.0
2021	723.9	7 755.5	2 614.9	2 903.4	2 237.2	8 479.4

2022	9 641.5	4 195.7	1 087.5	188.4	2 919.8	13 837.2
2023	6 335.9	15 708.4	11 611.3	1 539.5	2 557.6	22 044.3
2024	6 032.3	22 406.0	8 764.3	1 242.6	12 399.1	28 438.3
2025	9 066.8	47 177.6	24 341.4	13 130.6	9 705.6	56 244.4

Джерело: сформовано автором

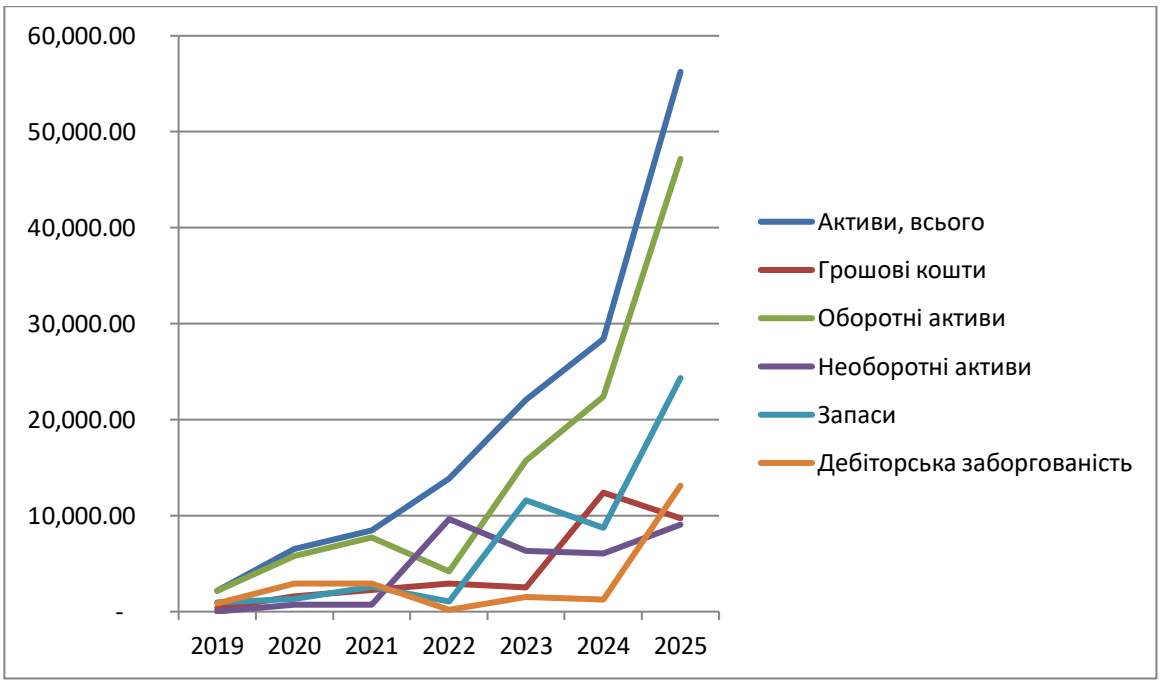


Рис. 2.2 Графік динаміки активів підприємства 2019 - 2025 років

Рентабельність діяльності підприємства має позитивну динаміку. Чиста рентабельність продажу зросла з 0,08% у 2019 році до 1,87% у 2025 році. Для виробничого підприємства з високою частсировини у собівартості навіть така рентабельність є економічно значущою, оскільки вона формується на дуже великому обороті.

Рентабельність активів у 2025 році становила 35,6%, що свідчить про високу віддачу майна підприємства. Рентабельність власного капіталу у 2025 році становила 75,2%, але цей показник потрібно трактувати обережно, оскільки протягом 2019-2024 років власний капітал був відносно низьким, а у 2025 році суттєво збільшився.

Коефіцієнт оборотності активів ТОВ «БОКАРЬОВ» у 2025 році становив 19,08 оборотів. Це означає, що кожна гривня середньорічних активів сформувала понад 19,00 грн чистого доходу. Такий показник підтверджує високу інтенсивність використання активів.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності

Рік	Оборотні активи, тис.грн	Поточні зобов'язання, тис.грн	Власний оборотний капітал, тис.грн	Коефіцієнт поточної ліквідності	Гроші/поточні зобов'язання, %
2019	2 161.9	2 169.3	-7.4	1.0	15.8
2020	5 807.6	6 483.3	-675.7	0.9	24.5
2021	7 755.5	8 199.9	-444.4	0.9	27.3
2022	4 195.7	12 659.6	-8 463.9	0.3	23.1
2023	15 708.4	20 042.8	-4.334.4	0.8	12.8
2024	22 406.0	22 316.9	89.1	1.0	55.6
2025	47 177.6	22 632.5	24 545.1	2.1	42.9

Джерело: сформовано автором

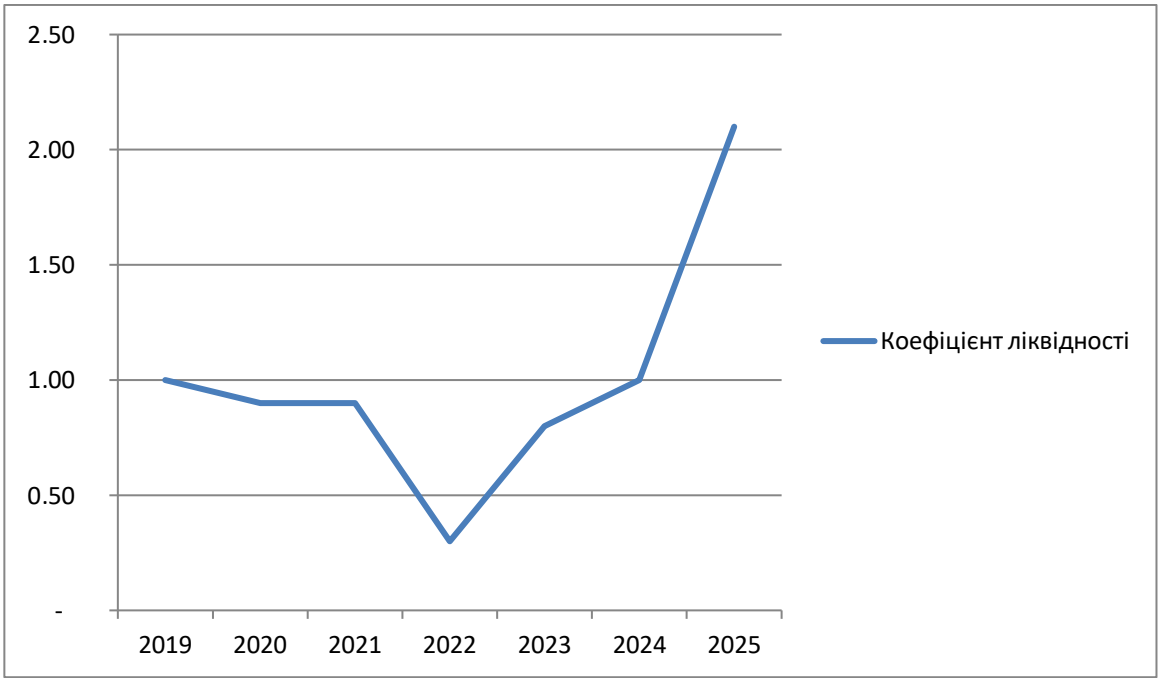


Рис.2.3 Динаміка коефіцієнту поточної ліквідності ТОВ «БОКАРЬОВ» у 2019-2025 роках

Рентабельність діяльності підприємства має позитивну динаміку. Чиста рентабельність продажу зросла з 0,08% у 2019 році до 1,87% у 2025 році. Для виробничого підприємства з високою частсировини у собівартості навіть така

рентабельність є економічно значущою, оскільки вона формується на дуже великому обороті.

Рентабельність активів у 2025 році становила 35,6%, що свідчить про високу віддачу майна підприємства. Рентабельність власного капіталу у 2025 році становила 75,2%, але цей показник потрібно трактувати обережно, оскільки протягом 2019-2024 років власний капітал був відносно низьким, а у 2025 році суттєво збільшився.

Коефіцієнт оборотності активів ТОВ «БОКАРЬОВ» у 2025 році становив 19,08 оборотів. Це означає, що кожна гривня середньорічних активів сформувала понад 19,00 грн чистого доходу. Такий показник підтверджує високу інтенсивність використання активів.

Таблиця 2.8

Рентабельність та ефективність використання активів

Рік	**Валовий прибуток, тис.грн**	**Валова рентабельність, %**	**Чиста рентабенльність, %**	**ROA, %**	**ROE, %**	**Оборотність активів**
2019	451.2	5.4	0.1	0.0	0.0	0.0
2020	195.8	0.9	0.3	1.7	179.4	5.2
2021	1 319.0	4.1	0.7	3.0	128.6	4.2
2022	1 271.7	1.0	0.7	8.6	132.4	11.6
2023	2 905.0	2.5	1.4	9.1	103.2	6.5
2024	6 775.7	2.1	1.5	18.7	116.2	12.9
2025	20 591.6	2.5	1.9	35.6	76.0	19.1

Джерело: сформовано автором

Аналіз трудового потенціалу та продуктивності праці показав, що за період 2019-2025 років чисельність працівників зросла з 10 до 54 осіб.

2.3. Оцінка ефективності управління виробництвом та асортиментом продукції.

Організація виробничого процесу на підприємстві є послідовною та побудована за принципом безперервного циклу переробки соняшнику. Виробництво включає етапи приймання сировини, лабораторного контролю, очищення, пресування та подальшої переробки побічних продуктів. Така структура дозволає забезпечити раціональне використання сировини та мінімізувати витрати в процесі виробництва.

Загалом підприємство ефективно використовує виробничі ресурси, оскільки відходи основного виробництва повторно залучаються до переробки. Це свідчить про високий рівень комплексного використання сировини та зниження обсягів виробничих відходів.

Асортимент продукції підприємства включає соняшникову олію, макуха та лушпиння соняшникове пресоване гранульоване. Основною продукцією є соняшникова олія, яка користується стабільним попитом на ринку харчової промисловості.

Водночас у процесі аналізу було виявлено, що асортимент підприємства потребує оновлення. Резерви підвищення конкурентоспроможності більш детально буде розглянуто в наступному розділі даної роботи, але варто зазначити, що існує потужний потенціл для розвитку виробничої діяльності у ТОВ «БОКАРЬОВ».

Аналогічні підприємства олійно-жирової галузі розвиваються за сценарієм, де встановлено додатково цех екстрагування макухи соняшникової, цех рафінації, дезодорації та гідратації олії соняшникової та цех розливу та фасування олії соняшникової, що прямо впливає на зміну асортименту готової продукції.

Встановлення додаткових цехів однозначно виведе підприємство на якісно новий рівень рентабельності.

Зокрема, на підприємстві відсутній окремий фасувальний цех, у зв'язку з чим реалізація соняшникової олії здійснюється переважно наливом. Це обмежує можливості підприємства щодо розширення асортименту продукції у фасованому вигляді, знижує додану вартість продукції та робить підприємство

більш залежним від великих оптових покупців. Крім того, відсутність фасування може зменшувати гнучкість у виході на роздрібний ринок та впливати на конкурентоспроможність продукції.

Для забезпечення належних умов на виробництві проводиться контроль внутрішній та зовнішній.

Основний контролюючий орган, який здійснює зовнішній нагляд за безпечністю виробництва харчових продуктів це Держпродспоживслужба. Керівництво ТОВ «БОКАРЬОВ» щорічно звертається до даного органу з письмовою заявою на позачергову перевірку власних виробничих потужностей, на підставі якої видається акт про обстеження, складений за результатами проведення позапланового заходу державного контролю (заходу стосовно дотримання оператором ринку вимог законодавства про харчові продукти. Даний акт є обов'язковим для здійснення експортних операцій.

Також до зовнішнього контролю відноситься ООВ ТОВ «ОРГАН СЕРТИФІКАЦІЇ «ЦЕНТР СЕРТИФІКАЦІЇ МАТЕРІАЛІВ ТА ВИРОБІВ», який проводить щорічний наглядовий аудит на відповідність системи управління ДСТУ ISO 22000:2019, та кожні три роки сертифікаційний аудит, за результатами якого видається сертифікат HACCP.

ТОВ «БОКАРЬОВ» проходить всі аудити на відповідність вимогам: роботи по дератизації території, виробничих та складських приміщень, дезінфекції та дезінсекції виробничих приміщень, періодичні дослідження, повірка ЗВТ, утилізація відходів, обслуговування виробничого обладнання, обслуговування вентиляційних систем, загальна очистка будівель (вентиляції зовні, металевих конструкцій), навчання персоналу.

Внутрішній аудит проводиться сертифікованими аудиторами з числа працівників підприємства, що здійснюють постійний перехресний та розгорнутий щорічний моніторинг роботи всіх підрозділів.

Загальну відповідальність за процес планування, організації та проведення внутрішніх аудитів, аналізування та збереження отриманих результатів перевірок, звітування перед вищим керівництвом підприємства про

отримані результати перевірок, а також здійснення загального контролю за розробленням та впровадженням коригувань та коригувальних заходів по виявленим невідповідностям покладено на керівника групи безпечності.

Внутрішні аудити проводяться з метою здійснення контролю:

- результативності функціонування системи управляння якістю та безпечністю харчових продуктів;

- відповідності системи управляння якістю та безпечністю харчових продуктів вимогам застосовної нормативної документації (як зовнішньої та і внутрішньої);

- поліпшення діяльності об’єктів аудиту та підприємства в цілому та функціонування системи управляння якістю та безпечністю харчових продуктів зокрема.

Отже, виробництво на підприємстві загалом є ефективним та характеризується раціональним використанням сировини і побічних продуктів. Разом з тим, наявні окремі недоліки в організації виробничого процесу, усунення яких дозволить підвищити ефективність управління виробництвом, знизити витрати та розширити ринкові можливості підприємства.

За досліджувальний період підприємство ТОВ «БОКАРЬОВ» пройшло етап становлення, нарощування виробничої бази та суттєвого зростання обсягів реалізації. Кількість працівників зросла з 10 осіб у 2019 році до 54 осіб у 2025 році. Це свідчить про розширення виробничих процесів, зростання обсягів переробки та формування більш потужної операційної моделі.

Аналіз доходів, витрат і фінансових результатів ТОВ «БОКАРЬОВ» показав, що чистий дохід від реалізації продукції зріс з 8 408,9 тис. грн у 2019 році до 807 890,7 тис. грн у 2025 році, тобто майже у 96,1 раза. Такий темп зростання для малого підприємства є дуже суттєвим і свідчить про активне розширення ринку збуту, виробничих потужностей та обороту підприємства.

Найбільші стрибки доходу спостерігалися у 2022 році (+305,8% до 2021 року), у 2024 році (+180,7% до 2023 року) та у 2025 році (+148,7 до

2024 року). Зниження доходу у 2023 році на 10,6% порівняно з 2022 роком не мало критичного характеру, оскільки підприємство зберегло прибутковість та вже у наступному році показало значне відновлення.

Собівартість реалізованої продукції зростала разом із доходом. Частка собівартості у чистому доході залишається високою, що є типовим для переробних виробництв із значною матеріальною складовою. Водночас валовий прибуток збільшився з 451,20 тис. грн у 2019 році до 20 591,60 тис.грн у 2025 році, що підтверджує зростання виробничого масштабу.

Чистий прибуток збільшився з 6,60 тис. грн у 2019 році до 15 089,40 тис. грн у 2025 році. Це є однією з найсильніших позитивних характеристик підприємства: діяльність не лише зростає за оборотом, а й завершується реальним фінансовим результатом.

Таблиця 2.9

Показники поточної ліквідності ТОВ «БОКАРЬОВ» за 2025 рік

Показник	Початок 2025 року	Кінець 2025 року	Відхилення
Оборотні активи	22 406,00	47 177,60	+24 771, 60
Поточні зобов'язання	22 316,00	22 632,50	+316,50
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,004	2,08	+1,076

Джерело: сформовано автором

На початку 2025 року підприємство мало критично низький рівень ліквідності, оскільки обсяг оборотних активів лише незначно перевищував поточні зобов'язання. Це означає, що підприємство мало обмежений запас фінансової стійкості для покриття боргів. Протягом року ситуація суттєво покращилися: обсяг оборотних активів зріс більш ніж у 2 рази (з 22 406,00 до 47 177,60 тис. грн), тоді як поточні зобов'язання залишилися майже незмінними. У результаті коефіцієнт зріс до 2,085, що свідчить про формування достатнього запасу ліквідності.

Отже, з цього можна зробити висновок що підприємство досягло оптимального рівня поточної ліквідності та підвищило свою платоспроможність.

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується без урахування запасів, які є найменш ліквідною частиною оборотних активів.

Запаси на початок року: 8 764,30 тис. грн

Швидкі активи: 22 406,00 - 8 764,30 = 13 641,70 тис. грн

Коефіцієнт швидкої ліквідності на початок 2025 року:

13 641,70 / 22 316,90 = 0,61

На кінець 2025 року:

- запаси: 24 341,40 тис. грн

- швидкі активи: 47 177,60 - 24 341,40 = 22 836,20 тис. грн

Коефіцієнт швидкої ліквідності на кінець 2025 року:

22 836,20 / 22 632,50 = 1,01

Норматив: ≥ 1

Таблиця 2.10

Показники швидкої ліквідності ТОВ «БОКАРЬОВ» за 2025 рік

Показник	**Початок 2025 року**	**Кінець 2025 року**	**Абсолютне відхилення**
Запаси, тис.грн	8 764,30	24 341,40	15 577,1
Швидкі активи, тис.грн	13 641,70	22 836,20	9 194,5
Поточні зобов'язання, тис.грн	22 316,90	22 632,50	315,6
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,61	1,01	0,4

Джерело: сформовано автором

На початку 2025 року підприємство було залежним від реалізації запасів для погашення своїх зобов'язань, оскільки швидкі активи покривали лише 61% поточних боргів.

Протягом року відбулося значне зростання дебіторської заборгованості та інших ліквідних активів, що дозволило довести коефіцієнт до 1,01. Це означає, що підприємству вдається погасити поточні зобов'язання без реалізації запасів. Отже, можна зробити висновок що платоспроможність підприємства значно зросла, що є позитивною тенденцією.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «БОКАРЬОВ» відображає частку зобов'язань, яка може бути погашена негайно.

- грошові кошти на початок 2025 року: 12 399,10 тис. грн

Коефіцієнт абсолютної ліквідності на початок 2025 року:

12 399,10 / 22 316,90 = 0,56

На кінець 2025 року:

- грошові кошти: 9 705,60 тис. грн

Коефіцієнт абсолютної ліквідності на кінець 2025 року:

9 705,60 / 22 632,50 = 0,43

Норматив: 0,2- 0,3

На початку підприємство мало значний обсяг грошових коштів, які покривали понад половину поточних зобов'язань. На кінець року показник дещо знизився, що пояснюється активним використанням коштів у господарській діяльності ТОВ «БОКАРЬОВ».

Незважаючи на зниження, коефіцієнт залишається вищим за норматив, що свідчить про високий рівень ліквідності. Отже, підприємство має достатній обсяг грошових ресурсів для негайних розрахунків.

Таблиця 2.11

Аналіз фінансових коефіцієнтів за 2025 рік

Показник	**Формула**	**На початку року**	**На кінець року**	**Відхилення (+/-)**	**Норматив**	**Оцінка**
Коефіцієнт	ОА/ПЗ	1,00	2,08	+1,08	1,5-2,5	Покращення,

поточної ліквідності						норма
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(ОА- Запаси)/ ПЗ	0,61	1,01	+0,40	≥1	Досяг норми
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	ГК/ПЗ	0,56	0,43	-0,13	0,2-0,3	Вище норми
Коефіцієнт автономії	ВК/А	0,28	0,60	+0,32	≥0,5	Значне покращення
Фінансовий левередж	Зобов'язання/ ВК	2,56	0,67	-1,89	≤1	Зниження ризику
Рентабельність продажів (ROS), %	ЧП/ Дохід	-	1,87	-	>0	Прибуткова діяльність
Рентабельність активів (ROA), %	ЧП/ А	-	26,8	-	>5-10	Висока
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	ЧП/ ВК	-	44,9	-	>15	Дуже висока

Джерело: сформовано автором

Аналіз динаміки фінансових коефіцієнтів ТОВ «БОКАРЬОВ» свідчить про суттєве покращення фінансового стану підприємства у 2025 році.

Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності зріс на 1,08 та досяг нормативного значення, що вказує на підвищення платоспроможності підприємства. Коефіцієнт швидкої ліквідності також зріс і перевищив критичне значення, що свідчить про можливість погашення зобов'язань без реалізації запасів.

Коефіцієнт автономії збільшився з 0,28 до 0,60, що означає перехід підприємства до фінансово незалежного стану. Водночас фінансовий левередж

зменшився на 1,89, що є позитивною тенденцією та свідчить про зниження боргового навантаження.

Показники рентабельності підтверджують ефективність діяльності підприємства: рентабельність активів і власного капіталу є високим, що свідчить про раціональне використання ресурсів.

За досліджувальний період підприємство ТОВ «БОКАРЬОВ» пройшло етап становлення, нарощування виробничої бази та суттєвого зростання обсягів реалізації. Кількість працівників зросла з 10 осіб у 2019 році до 54 осіб у 2025 році. Це свідчить про розширення виробничих процесів, зростання обсягів переробки та формування більш потужної операційної моделі.

Також у даній роботі проведено аналіз джерел фінансування та фінансової стійкості ТОВ «БОКАРЬОВ».

На початку діяльності підприємство мало критично низьку частку власного капіталу: у 2019 році власний капітал становив лише 7,6 тис. грн, або 0,35% валюти балансу. Це означало майже повну залежність від поточних зобов'язань.

У 2020-2024 роках фінансова автономія поступово покращувалася, але залишалася недостатньою: 1,15% у 2020 році, 3,30% у 2021 році, 8,51% 2022 році, 9,08% у 2023 році та 21,53% у 2024 році. Суттєве поліпшення відбулося у 2025 році, коли власний капітал зріс до 33 611,9 тис. грн, або 59,76% активів.

Поточні зобов'язання у 2025 році становили 22 632,5 тис. грн. Порівняно з 2024 роком вони майже не зросли, тоді як власний капітал збільшився більш ніж у п'ять разів. Це свідчить про покращення фінансової стійкості, зменшення залежності від кредиторів та посилення власної фінансової бази підприємства.

Особливо позитивним є збільшення зареєстрованого капіталу у 2025 році до 19 303,00 тис. грн. Такий крок посилює функцію власного капіталу і може розглядатися як ознака довгострокового розвитку підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи було проведено аналіз системи управління виробництвом та асортиментом продукції ТОВ "БОКАРЬОВ". У процесі дослідження було розглянуто характеристику підприємства та проаналізовано основні фінансові показники його діяльності, здійснено аналіз виробничої діяльності, а також оцінено ефективність управління виробництвом та асортиментом продукції.

У результаті аналізу діяльності ТОВ «БОКАРЬОВ» встановлено, що підприємство має сформовану організаційну структуру управління та необхідні ресурси для здійснення виробничої діяльності. Аналіз основних фінансових показників дозволив оцінити загальний стан підприємства та визначити особливості його функціонування в сучасних умовах господарювання. Отримані результати свідчать про здатність підприємства забезпечувати свою діяльність та підтримувати конкурентні позиції на ринку.

Проведений аналіз виробничої діяльності показав, що підприємство здійснює виробничий процес відповідно до поставлених завдань та забезпечує виготовлення продукції згідно з потребами споживачів. Встановлено, що ефективність виробничої діяльності залежить від рівня організації виробництва, раціонального використання виробничих ресурсів та ефективності планува виробничих процесів.

Оцінка ефективності управління виробництвом та асортиментом продукції дала змогу визначити сильні сторони існуючої системи управління та виявити окремі напрями її вдосконалення. Дослідження показало, що формування асортименту продукції здійснюється з урахуванням ринкового попиту та виробничих можливостей підприємства. Разом із тим виявлено необхідність подальшого вдосконалення процесів планування, контролю та прийняття управлінських рішень з метою підвищення ефективності виробництва та покращення асортиментної політики.

Таким чином проведений аналіз дозволив комплексно оцінити стан системи управління виробництвом та асортиментом продукції ТОВ

«БОКАРЬОВ». Отримані результати стали основою для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління виробництвом та асортиментом продукції, які будуть представлені в третьому розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ТОВ "БОКАРЬОВ"

3.1. Проблеми та резерви підвищення конкурентоспроможності виробництва і асортименту

У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від ефективності організації виробничого процесу, рівня управління асортиментом продукції та здатності швидко реагувати на потреби ринку. Проведений аналіз діяльності ТОВ "БОКАРЬОВ" дозволив виявити ряд проблем, які впливають на ефективність виробництва та обмежують можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Можна виділити три напрямки оптимізації виробництва, які приведуть до зміни асортименту готової продукції та, як наслідок, виведуть підприємство на нові перспективні ринки.

Перший вектор – це інвестування в будівництво цеху екстрагування, другий – інвестування в будівництво цеху рафінації, третій – встановлення фасувальної лінії.

Потенціал для розвитку напрямів роботи ТОВ «БОКАРЬОВ» оцінюється як високий, тому впровадження цеху екстрагування для переробки олійної сировини є високорентабельним проектом за рахунок максимального вилучення цільового компонента (олії соняшникової) та мінімізації відходів.

Стратегічна мета будівництва та запуску цеху екстрагування – це добування залишків олії з макухи за допомогою розчинників та збільшення виходу готової продукції, підвищення коефіцієнта вилучення олії з 80% до 98%), зниження собівартості та вихід на нові ринки збуту з оновленим асортиментом готової продукції. До запровадження даного цеху підприємство реалізує макуху як готовий продукт, а після – шрот соняшниковий. У такому випадку виробництво буде оптимізоване з урахування потреб цеху екстрагування, а макуха стане сировиною для переробки її на шрот.

Попит на продукти глибокої переробки стабільно високий. Шрот із низьким вмістом жиру та при цьому з високим вмісту протеїну має вищу

цінність у тваринництві, ніж макуха, яка реалізується на менших сегментах ринку.

Конкурентні переваги даного напрямку – це низька собівартість кінцевого продукту порівняно з пресовим методом переробки, а відповідно і збільшення рентабельності підприємства.

Виробництво соняшникової олії та шроту в цеху екстрагування включає такі основні стадії:

- подача макухи на екстрагування;
- екстрагування;
- очищення місцели;
- дистиляція місцели;
- облік олії, що надходить на зберігання;
- відгін розчиннику з шроту;
- очищення випарів з тостеру;
- рекуперація парів розчинника;
- розділення води та розчинника;
- контроль стічних вод.

Готовими продуктами відповідно до технологічного процесу являються:

1) олія соняшникова нерафінована невиморожена (екстракційна) згідно ДСТУ 4492:2017 «Олія соняшникова. Технічні умови.»

2) шрот соняшниковий тостований згідно ДСТУ 4638:2006 «Шрот соняшниковий. Технічні умови.»

Вхідна сировина – макуха соняшникова згідно специфікації виробника, або ГОСТ 80-96 «Жмых подсолнечный. Технические условия.»

Допоміжний матеріал – розчинник гексановий згідно специфікації виробника та чинних НПА. Впровадження систем уловлювання парів розчинника зменшує втрати хімікатів до 0,1% та мінімізує викиди в атмосферу.

Операційні витрати, що повинні бути враховані під час прийняття рішення до запусту даного проєкту:

Прямі: Сировина (макуха), енергоносії (електроенергія, паливо для котельні, вода), розчинники.

Змінні: Оплата праці виробничого персоналу, логістика, тара.

Постійні: Амортизація обладнання, адміністративні витрати, сервісне обслуговування.

Також під час оцінки ризиків необхідно провести аналіз інвестиційного проєкту, визначити о'бєм збільшення виходу продукту, оцінити внутрішню норму доходності залежно від вартості сировини, чисту приведену вартість, термін окупності.

Сировинний ризик виникає на тлі коливання цін на сировину, що стимулює до постійного та ретельного моніторингу ринку сировини і цінової політики конкурентів. Як один із варіантів мінімізації даного ризику пропонується укладання довгострокових форвардних контрактів із постачальниками. У поточній роботі підприємства проводиться постійни перехресний аналіз ринків. Збутова політика напряму залежить від закупівельної, тому проводиться постійний розрахунок взаємозалежних показників діяльності для встановлення закупівельних та відпускних цін.

Технологічний ризик пожежо- та вибухонебезпечність розчинників нівелюється встановленням датчиків загазованості, автоматичних систем пожежогасіння та використання іскробезпечного інструменту.

Запровадження цеху екстракції є економічно доцільним та стратегічно вигідним кроком. Проект дозволяє оптимізувати переробку сировини, диверсифікувати ризики за рахунок випуску нового виду продукції та забезпечує повернення інвестицій.

Розширення виробництва шляхом запуску цеху рафінації дозволить розширити асортимент, а саме: до переліку готових продуктів додасться олія соняшникова рафінована, яка користується високим попитом у населення та серед оптових покупців. Також це дозволить підприємству перейти від продажу низькомаржинальної продукції до реалізації високоліквідного готового продукту з доданою вартістю.

Головні переваги такої інвестиції:

- маржинальність: збільшення рентабельності реалізації на 15–30% завдяки виходу на ринок фасованої бутильованої олії або преміум-сектору;
- диверсифікація: можливість переробляти не лише соняшникову, а й соєву чи ріпакову олію;
- безвідходність: отримання додаткових прибутків від реалізації побічних продуктів рафінації (соапстоки для миловарної чи кормової промисловості, фосфатидні концентрати).

Маркетингове та ринкове обґрунтування подібного проєкту полягає у декількох проекціях:

- ціноутворення: ціна на рафіновану дезодоровану олію стабільно вища за нерафіновану на 20–40% (залежно від глибини переробки, фасування та брендингу);
- експортний потенціал: попит на рафіновану олію вищий на ринках ЄС, Близького Сходу та Азії, що захищає підприємство від коливань цін на внутрішньому сировинному ринку;
- збут: продукція може поставлятися мережам супермаркетів, виробникам майонезів/маргаринів, або напряму експортуватися в цистернах.

Будівництво та запуск «під ключ» цеху рафінації та дезодорації вимагає інвестицій у наступні технологічні ділянки:

- ділянка гідратації та нейтралізації (видалення фосфоліпідів і вільних жирних кислот);
- ділянка відбілювання (видалення пігментів, пестицидів, слідів металів);
- ділянка виморожування (опціонально — для отримання олії, що не мутніє на холоді);
- ділянка дезодорації (усунення небажаних запахів і смакових домішок);
- очисні споруди та ділянка переробки соапстоку.

У собівартість переробки 1 тонни олії закладатимуться:

1) сировина: нерафінована олія (враховується норма втрат, яка при рафінації становить 3–7% залежно від якості вхідної олії);

2) енергоносії: споживання палива (для генерації пари, необхідної для дезодорації), електроенергії (насоси, сепаратори), та технічної води;
3) допоміжні матеріали: луг (їдкий натр), фосфорна кислота, відбілювальна земля (активовані глини), лимонна кислота;
4) персонал: заробітна плата технологів, операторів лінії та персоналу лабораторії контролю якості;
5) амортизація обладнання: зазвичай розраховується на 7–10 років.

Для оцінки ефективності розраховуються базові фінансові показники:

Термін окупованості – за умови стабільної роботи цеху та завантаження потужностей становить близько 2 років (найкращі показники досягаються при наявності власного пресового цеху).

Чиста приведена вартість (NPV) – показує позитивний грошовий потік, який інвестиція згенерує за весь термін служби обладнання з урахуванням ставки дисконтування.

Будь-яке інвестування несе в собі потенційні ризики, тому їх потрібно заздалегідь врахувати та мінімізувати. Коливання цін на сировину та готову продукцію можна нівелювати за рахунок укладання форвардних контрактів та хеджування. Технологічні ризики на виробничих підприємствах існують завжди, але таку проблему як порушення технології можна мінімізувати шляхом інтеграції автоматизованих систем управління та встановлення сучасних сепараторів. Екологічні проблеми та утилізація відходів оптимізуються за рахунок будівництва автономних локальних очисних споруд або продаж соапстоків профільним компаніям.

Отже, у разі запровадження проєктів з будівництва цеху рафінації та/або цеху екстрагування, очевидним напрямком розвитку стає встановлення фасувальної лінії, яка дасть змогу розширити асортимент готової продукції не лише за якісними властивостями, а і за формою.

Однією з основних проблем є недостатній рівень розвитку процесів фасування та пакування готової продукції. Підприємство переважно орієнтується на виробництво основної продукції, тоді як процес підготовки

продукції до реалізації кінцевому споживачу потребує подальшого вдосконалення. Відсутність власного організованого фасувального підрозділу обмежує можливості підприємства щодо розширення асортименту продукції та знижує рівень її конкурентоспроможності на ринку.

На даний час підприємство здійснює реалізацію продукції оптовим покупцям у наливному вигляді, а частина продукції спрямовується через портову інфраструктуру. Така система реалізації обмежує можливість виходу підприємства на роздрібний ринок та знижує рівень доданої вартості продукції.

Недостатня диверсифікація асортименту знижує можливості підприємства щодо розширення ринків збуту та залучення нових покупців.

Разом з тим підприємство має значні резерви підвищення конкурентоспроможності. Одним із головних резервів є впровадження фасувального цеху, який дозволить забезпечити завершений цикл виробництва готової продукції, особливо, якщо буде введено в експлуатацію цех рафінації. Організація власного фасування сприятиме покращенню контролю за якістю продукції, скороченню витрат на окремі виробничі операції та підвищенню ефективності виробничого процесу.

Важливим резервом підвищення конкурентоспроможності є також розширення асортименту продукції за рахунок фасування олії у тару різного об'єму. Це дозволить підприємству орієнтуватися на ширше коло споживачів, підвищити привабливість продукції та зміцнити свої позиції на ринку.

Розширення асортименту продукції за рахунок впровадження цеху фасування позитивно вплинуло б на обсяги реалізації та забезпечило більш повне задоволення потреб споживачів.

До перспективних напрямків розвитку підприємства належить фасування олії у скляну тару. Це дозволить розширити асортимент продукції, підвищити її споживчу привабливість та вийти на більш платоспроможні сегменти ринку, зокрема роздрібний та преміальний. Використання скляної тари не потребує організації власного виробництва, оскільки вона буде закуповуватися у спеціалізованих постачальників. Розлив продукції у таких об'ємах: 0,5 л та 1 л.

дозволить більш повно задовольнити потреби різних категорій споживачів, підвищити зручність використання продукції та розширити ринкові сегменти збуту. Також до скляної тари важливо створити власну фірмову наклейку, що сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню впізнаваності продукції серед споживачів та покращенню її конкурентоспроможності на ринку.

Отже, запровадження фасування продукції потенційно може створити умови для виходу підприємства на нові канали збуту з оновленим асортиментом, зокрема торговельні мережі та роздрібні магазини. Крім того, фасована продукція має вищу додану вартість порівняно з реалізацією олії наливом, що позитивно вплине на фінансові результати діяльності підприємства.

Додатковим резервом є вдосконалення організації виробництва та використання сучасного обладнання. Це сприятиме підвищенню продуктивності праці, скороченню витрат часу та покращенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Отже, такі складні проєкти можливі до реалізації на даному підприємстві, адже у попередньому розділі проведена аналітика фінансового стану, яка виявила грошові резерви для розвитку нових напрямків виробництва. Розуміючи перспективність впровадження високовартісних інвестиції, можна досягти підвищення прибутковості та конкурентноспроможності підприємства.

У сучасних реаліях, де специфіка економіки в умовах особливого періоду дозволяє користуватися програмами пільгового кредитування та отриманням грантів для інвестування у виробничі потужності або енергонезалежність, відкриваються можливості для полегшення навантаження на активи підприємства.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності виробництва, удосконалити управління асортиментом продукції та забезпечити подальший розвиток підприємства в умовах сучасного ринку.

3.2. Обґрунтування обтимізації виробництва та розширення асортименту продукції підприємства

Оцінивши проблематику на підприємстві можна виділити один із перспективних та актуальних напрямків розвитку підприємства. З метою підвищення ефективності діяльності підприємства було запрпоновано заходи щодо оптимізації виробничого процесу та оновлення асортименту продукції за рахунок впровадження цеху екстрагування. Із числа виявлених у попередньому підрозділі резервів, логічниим є впровадження саме першого етапу оптимізації виробництва та асортименту – цеху екстрагування.

Даний проєкт відноситься до капітального будівництва, та носить довготривалий і перспективний характер, із залученням великого кола різних спеціалістів.

Сьогодні ТОВ «БОКАРЬОВ» переробляє насіння соняшнику методом двократного пресування і виготовляє олію, макуху та лушпиння пресоване гранульоване.

Згідно з технологічною інструкцією підприємства олійність макухи складає близько 8%. Основна трансформація пресового виробництва відбудеться за рахунок збільшення залишкової олійності у складі макухи до 16%, що знизить навантаження на основне виробниче обладнання, адже екстракційна технологія дозволить вилучити залишкову олійність з макухи дешевшим та раціональнішим методом. Таким чином продукт, що утворюється після екстрагування називається шрот соняшниковий та має олійність близько 1,5%, а олія, що вилучена екстракційним методом відправляється на реалізацію разом із пресовою.

Після введення в експлуатацію цеху екстрагування блок-схема виробничого процесу буде виглядати наступним чином: додаток ст 77.

Варто нагадати конкурентні переваги шроту соняшникового над макухою соняшниковою:

1) вищий вміст протеїну: адже корми готуються на основі шроту, який є основиним джерелом білку у раціоні тварин;
2) нижчий вміст олії: це дасть змогу покупцям даного продукту готувати комбіновані корми на основі шроту і при цьому регулювати жирність кінцевого продукту відповідно до рецептури і потреб тварин;
3) безпека для тварин: за рахунок нижчого вмісту жиру, підходить для тривалого вигодовування тварин без ризику ожиріння та з меншим навантаженням на печінку;
4) тривалий термін зберігання у порівнянні з макухою;
5) вища вартість реалізації;
6) нижча вартість виробництва.

Отже, пошук цеху проводиться закордоном, обладнання такого типу вигідно купувати в Китаї, та організувати його доставку і розмитнення в Україні. Головним виробником обладнання такого типу є Henan Huatai Cereals and Oils Machinery Co., Ltd. Далі необхідно обрати комплектацію, у випадку ТОВ «БОКАРЬОВ» оптимальним буде потужність 50 тонн на добу, вартістю 180 000,00 доларів США. Наступним кроком буде укладання контракту з постачальником, фрахтуваня контейнерного перевезення морським транспортом, далі потрібно організувати вчасну подачу автотранспорту в порту призначення для доставки обладнання на митницю і далі на завод. Цех прибуває в Україну у розібраному вигляді як виробнича лінія, тому підпадає під нульову ставку мита, що значно економить кошти підприємства.

Паралельно з даним процесом проводиться підготовка майданчика для встановлення нового цеху, підготовка складу для зберігання майбутнього готового продукту (шроту соняшникового), а також проектна робота для введення в експлуатацію даного об’єкта будівництва, сюди відноситься проектування комунікацій – електропостачання, водопостачання та водовідведення, котельня для постачання пари, охолодження води, комунікації для відведення олії в баки тимчасового збрігання.

Основною метою проєкту є:

- збільшення доходів підприємства;
- підвищення рівня використання сировини;
- отримання додаткової екстракційної олії;
- заміна реалізації макухи на більш рентабельний шрот;
- збільшення прибутковості виробництва.

До впровадження екстракції підприємство працює з потужністю перобки 120 т насіння на добу.

Після реалізації інвестиційного проєкту виробничі можливості підприємства суттєво зростуть через зниження навантаження на обладнання цеху пресування, що дасть змогу значно збільшити потужність виробництва.

Таблиця 3.1

Прогноз динаміки потужності переобки насіння соняшнику у 2026-2029 роках

Рік	2026	2027	2028	2029
Потужність, т/добу	120	200	200	200

Джерело: сформовано автором

Збільшення виробничої потужності у 2027 році порівняно з 2026 роком склало:

$$(200 / 120 \times 100) - 100 = 66{,}67\ \%$$

Для розрахунків обсягів виробництва шроту прийнято:

- тривалість роботи підприємства — 330 днів на рік;
- вихід шроту — 36 % від маси насіння.

Таблиця 3.2

Розрахунок виробництва шроту

Рік	2026	2027	2028	2029

Переробка насіння, т	39 600	66 000	66 000	66 000
Вихід шроту, т	14 256	23 760	23 760	23 760

Джерело: сформовано автором

До впровадження екстракції підприємство реалізує макуху.

Середня ціна реалізації макухи становить 4 000 грн/т.

Після впровадження екстракції підприємство реалізуватиме шрот за середньою ціною 9 000 грн./т.

Додатковий дохід з однієї тонни становить:

9 000 – 4 000 = 5 000 грн./т.

Таблиця 3.3

Прогнозований ефект від реалізації шроту у 2026-2029 роках

Рік	2026	2027	2028	2029
Обсяг шроту, т	14 256	23 760	23 760	23 760
Додатковий дохід, грн./т	5000	5000	5000	5000
Загальний ефект, грн..	71 280 000	118 800 000	118 800 000	118 800 000

Джерело: сформовано автором

Однією з головних переваг екстракційної технології є можливість вилучення з макухи залишкової олії, яка у поєднанні з пресовою олією утворює якісно новий вид готової продукції – суміш пресової олії з екстракційною. Дане поєднаня допустиме з боку якісних показників, не виходячи за межі першого ґатунку олії, але при цьому приводить до здешевшення процесу виробництва. Таким чином можна визначити, що утворюється додатковий ефект від виробництва екстракційної олії, адже у складі макухи олійність 8%, а шрот передбачає не більше 2% (оптимально 1,5%), тобто екстракційною технологією вимивається додатково 6% олії. Якщо дану олію реалізувати у складі макухи, то її ціна буде як вартість макухи (близько 4000,00 грн/т), а якщо вилучити її із макухи і продати як олію (ціна близько 45 000,00 грн/т..), то вигода очевидна.

Для розрахунків прийнято:

вихід додаткової олії — 6 %;

середня ціна реалізації олії — 45 000 грн/т.

Таким чином можна спрогнозувати додатковий дохід від реалізації екстракційної олії, що становить основну частину підвищення прибутковості підприємства від впровадження цеху екстрагування.

Таблиця 3.4

Прогнозований додатковий дохід від екстракційної олії

Рік	Обсяг шроту, т	Додаткова олія, т	Дохід, грн
2026	14 256	855,36	38 491 200
2027	23 760	1425,60	64 152 000
2028	23 760	1425,60	64 152 000
2029	23 760	1425,60	64 152 000

Джерело: сформовано автором

На основі розрахунків додаткового доходу від реалізації шроту та олії екстракційної, можна оцінити загальний економічний ефект від запровадження цеху екстрагування.

Таблиця 3.5

Сумарний ефект від впровадження цеху екстрагування

Рік	Шрот, грн	Олія, грн	Разом додатковий дохід, грн
2026	71 280 000	38 491 200	109 771 200
2027	118 800 000	64 152 000	182 952 000
2028	118 800 000	64 152 000	182 952 000

2029	118 800 000	64 152 000	182 952 000

Джерело: сформовано автором

Разом із додатковими доходами підприємство понесе додаткові витрати, пов'язані з експлуатацією нового виробництва, які обов’язково потрібно врахувати для оцінки окупності інвестиції.

До таких витрат належать:

- витрати на електроенергію;
- витрати на роботу котельні;
- витрати на розчинник (гексан);
- заробітна плата персоналу екстракційного цеху;
- амортизація обладнання;
- ремонт та технічне обслуговування;
- лабораторний контроль;
- інші виробничі витрати.

Таблиця 3.6

Прогноз додаткових витрат на роботу цеху екстрагування

Витрати, млн. грн	2026 рік	2027 рік	2028 рік	2029 рік
Електроенергія	12,00	19,20	19,20	19,20
Природний газ та котельня	8,00	12,80	12,80	12,80
Гексан та допоміжні матеріали	18,00	28,80	28,80	28,80

Продовження таблиці 3.6

Заробітна плата персоналу	6,00	9,60	9,60	9,60
Амортизація обладнання	1,00	1,60	1,60	1,60
Ремонт та обслуговування	2,00	3,20	3,20	3,20
Інші виробничі витрати	3,00	4,80	4,80	4,80
Разом витрати	50,00	80,00	80,00	80,00

Джерело: сформовано автором

Наступним кроком оцінки доцільності впровадження інвестиційного проєкту потрібно розрахувати чистий економічний ефект з урахуванням

додаткового доходу від реалізації готової продукції у вигляді оновленого асортименту та додаткових витрат.

Таблиця 3.7

Прогноз чистого економічного ефекту
від запровадженя інвестиційного проєкту

Рік	Додатковий дохід, тис.грн	Додаткові витрати, тис.грн	Чистий економічний ефект, тис.грн..
2026	109 771,20	50 000,00	59 771,20
2027	182 952,00	80 000,00	102 952,00
2028	182 952,00	80 000,00	102 952,00
2029	182 952,00	80 000,00	102 952,00

Джерело: сформовано автором

Після визначення чистого економічного ефекту можна ближче підійти до оцінки окупності запровадженого проєкту. Для цього потрібно врахувати початкові витрати на купівлю лінії екстрагування, витрати змонтажу, підключення інженерних мереж та будівництва допоміжної інфраструктури.

Таблиця 3.8

Структура капітальних інвестицій

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Обладнання	7 911,00
Доставка обладнання	1 245,00
Монтажні роботи	1 200,00
Трубопроводи та насосне обладнання	800,00
Резервуарний парк	700,00
Електромонтажні роботи	600,00
Пусконалагоджувальні роботи	400,00
Інші витрати	1 300,00
Разом інвестиції	**14 156,00**

Джерело: сформовано автором

Розглянемо більш детально структуру капітальних вкладень. Вартість обладнання станом на 17 травня 2026 року становить 180 000,00 долларів США, курс валют НБУ 43,95 грн/дол. Вартість транспортування за маршрутом EXW (Incoterms 2020) Чженчжоу (Китай) - Ціндао (Китай) - Одеса (Україна) – Київ (Україна) – Ніжин (Україна) становить 1 245,00 тис.грн. Вартість монтажних робіт включає у себе повний збір лінії екстрагування, так як обладнання постачається у розібраному вигляді і потребує тривалого та складного монтування. Трубопроводи, насосне обладнання та резервуарний парк не включені до основного обладнання, тому купуються окремо. Електромонтажні роботи та пусконалагоджувальні роботи потребують поглиблених та специфічних навиків, тому до даних робіт залучаються вузькопрофільні спеціалісти, послуги яких також оплачуються окремо. До інших витрат включено будівництво додаткової інфраструктури для забезпечення роботи цеху, у тому числі складське забезпечення.

Таким чином вартість інвестицій складає близько 14 156,00 тис. грн.

Оскільки чистий економічний ефект від роботи комплексу в перший рік становить 59 771,20 тис.грн., інвестиційний проєкт характеризується високою швидкістю повернення вкладених коштів.

З урахуванням поетапного виходу на проектну потужність фактичний строк окупності оцінюється на рівні 1–1,5 року.

Варто провести економічну оцніку ефективності роботи цеху екстрагування, адже метою його введення в експлуатацію є підвищення прибутковості, рентабельності та конкурентноспроможності за рахунок зміни асортименту.

Розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) – це різниця між сумою всіх дисконтованих майбутніх надходжень від проєкту та сумою початкових інвестицій. Показник допомагає оцінити доцільність капіталовкладень з урахуванням зміни вартості грошей.

Початкові інвестиції (IC) 14 156,00 тис. грн.

Ставка дисконтування (k) 20% (0,2).

Прогнозовані грошові потоки (CF):

2026 рік 59,7712 млн грн.

2027 рік 102,952 млн грн.

2028 рік 102,952 млн грн.

2029 рік 102,952 млн грн.

Розрахунок теперішньої вартості (PV) за роками:

$$PV = CF / (1 + k)^t$$

2026 рік (t = 1): PV = 59,7712 / (1 + 0,2)^1 =

=59,7712 / 1,2 = 49,8093 млн.грн.

2027 рік (t = 2): PV = 102,9520 / (1 + 0,2)^2 =

=102,9520 / 1,44 = 71,4944 млн.грн.

2028 рік (t = 3): PV = 102,9520 / (1 + 0,2)^3 =

=102,9520 / 1,728 = 59,5787 млн.грн.

2029 рік (t = 4): PV = 102,9520 / (1 + 0,2)^4 =

=102,9520 / 2,0736 = 49,6489 млн.грн.

Сумарна поточна вартість доходів (PV):

Сума PV = 49,8093 + 71,4944 + 59,5787 + 49,6489 = 230,5314 млн грн

Чиста приведена картість NPV = Сума PV - Початкові інвестиції (IC)

NPV = 230,5314 - 14,1560 = 216,3754 млн грн

Отже, NPV > 0 (становить +216,38 млн грн).

Проект є фінансово ефективним, повністю окупається вже протягом першого року роботи та приносить чистий прибуток з урахуванням ризиків і знеціненням грошей.

Для визначення ефективності використання вкладених коштів розраховано показник рентабельності інвестицій (ROI).

Сумарний чистий ефект за 2026–2029 роки склав:

59 771,20+ 102 952,00+ 102 952,00+ 102 952,00 = 368 627,20 тис грн

Обсяг інвестицій = 14 156,00 тис. грн

ROI = (368 627,20 / 14 156,00) × 100 %

ROI = 2 604,04 %

Отже кожна гривня інвестицій забезпечила підприємству близько 26 грн чистого економічного ефекту.

Розраховані показники підтверджують інвестиційну привабливість проєкту, а строк окупності на рівні одного року, що відповідає практиці аналогічних підприємств олійно-жирової галузі.

Отже, впевнено можна стверджувати, що зміна асортименту через інвестиційний проєкт для підвищення прибутковості та конкурентоздатності підприємства, виправдана і має потужний потенціал.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було здійснено комплексне дослідження та обґрунтування необхідності створення екстракційного цеху на підприємстві ТОВ «БОКАРЬОВ». Проведений аналіз підтвердив, що сучасні умови ринку вимагають від виробників не лише підтримання стабільного рівня виробництва, а й постійного вдосконалення технологічних процесів, впровадження інноваційних рішень та розширення асортименту продукції. Саме ці фактори визначають конкурентоспроможність підприємства, його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток.

Запропоновані заходи щодо оптимізації виробництва полягають у впровадженні екстракційного цеху, що дозволяє значно підвищити ефективність використання сировини. Екстракційна технологія забезпечує отримання додаткової кількості олії з макухи, яка раніше реалізовувалася як менш рентабельний продукт. Це дає змогу підприємству зменшити витрати, підвищити вихід готової продукції та збільшити прибутковість виробництва. Важливим аспектом є також перехід від реалізації макухи до виробництва соняшникового шроту, який має вищий вміст протеїну, нижчий рівень жиру, триваліший термін зберігання та нижчу собівартість. Такі характеристики роблять його більш конкурентоспроможним на ринку кормів для тварин. Розрахунки показали, що після реалізації інвестиційного проєкту виробничі можливості підприємства зростають майже у два рази: потужність переробки насіння підвищується з 120 до 200 тонн на добу. Це підтверджує ефективність запропонованих заходів та створює умови для диверсифікації виробництва. Збільшення обсягів переробки та виходу шроту забезпечує додаткові фінансові надходження, а також дозволяє підприємству зменшити залежність від окремих видів продукції та підвищити стійкість до коливань ринкової кон’юнктури. Важливим елементом проекту є економічна доцільність закупівлі обладнання для екстракційного цеху за кордоном, зокрема в Китаї, що дозволяє оптимізувати витрати та скористатися пільговими умовами митного оформлення. Це значно знижує фінансове навантаження на підприємство та робить інвестиційний проект більш доступним для реалізації. Паралельно з цим передбачено підготовку виробничого майданчика, складів для зберігання готової продукції та прокладання необхідних комунікацій, що забезпечує комплексний підхід до впровадження нового виробництва.

Таким чином, проведене дослідження дозволить, що створення цеху екстрагування є ключовим напрямком підвищення конкурентоспроможності ТОВ «БОКАРЬОВ». Реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню ефективності виробничої діяльності, збільшенню прибутковості та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства в умовах сучасної

економіки. Впровадження екстракційної технології дозволяє підприємству не лише оптимізувати виробничі процеси, а й зайняти більш вигідні позиції на ринку, розширити асортимент продукції та забезпечити стабільне зростання у майбутньому.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи на тему "Управління виробництвом та асортиментом продукції (на прикладі ТОВ "БОКАРЬОВ")" було досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти управління виробництвом і асортиментом продукції на підприємстві ТОВ "БОКАРЬОВ". Проведене дослідження підтвердило, що ефективна організація виробничої діяльності та раціональне формування асортиментної політики є важливими умовами стабільного функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення прибутковості.

1. У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто економічну сутність управління виробництвом і асортиментом продукції, визначено його

роль у системі управління підприємством. Узагальнено основні підходи до формування асортиментної політики, її завдання та принципи. Також досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності управління виробничими процесами та асортиментом продукції. Це дало змогу сформувати теоретичну основу для подальшого аналізу діяльності підриємства.

2. У другому розділі проведено оцінку виробничо- господарської діяльності ТОВ "БОКАРЬОВ", проаналізовано основні показники роботи підприємства, а також структуру та динаміку асортименту продукції. Виявлено ряд проблемних аспектів, серед яких можна виділити недостатню оптимізацію асортиментної структури, певні недоліки в плануванні та організації виробничих процесів, а також необхідність підвищення ефективності використання виробничих ресурсів. Це свідчить про потребу вдосконалення існуючої системи управління.

3. У третьому розділі запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення управління виробництвом і асортиментом продукції на підприємстві. Зокрема, акцент зроблено на оптимізації асортиментної політики, підвищенні гнучкості виробничих процесів, впровадженні більш ефективного планування та посиленні контролю за використанням ресурсів. Реалізація запропонованих заходів дозволить покращити економічні показники діяльності підприємства, знизити витрати та підвищити рівень задоволеності споживачів.

Таким чином, можна зробити висновок, що поставлена у кваліфікаційній роботі мета досягнута, а завдання виконані в повному обсязі. Отримані результати мають практичне значення та можуть бути використані у діяльності ТОВ "БОКАРЬОВ" для підвищення ефективності управління виробництвом і формування оптимального асортименту продукції, що в цілому сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1.Балабанов І.Т. Економіка підприємства. – К.: Центр навчальної літератури, 2020. – 432 с.

2. Бланк І.А. Управління виробництвом і операційна діяльність підприємства. – К.: Ніка-Центр, 2019. – 512 с.

3. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. – К.: Вільямс, 2021. – 720 с.

4. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. – К.: Діалектика, 2018. – 704 с.

5. Піддубний І.О. Організація виробництва: теорія і практика. – Львів: Новий Світ, 2022. – 368 с.

6. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. – К.: Основи, 2020. – 592 с.

7. Савицька Г.В. Аналіз господарської діяльності підприємства. – К.: Знання, 2021. – 400 с.
8. Степаненко В.І. Маркетингова товарна політика. – Харків: ХНЕУ, 2019. – 256 с.
9. Шегда А.В. Менеджмент організацій. – К.: КНЕУ, 2020. – 480 с.
10. Ястремська О.М. Управління асортиментом продукції підприємства. – Дніпро: Університет економіки та права, 2021. – 312 с..
11. НТУ "Дніпровська політехніка" Управління асортиментом продукції підприємства- суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності" Шатарьок Яна Дмитрівна. наук. к. Дубей Ю. В.
12. Левченко В. М. Жигалкевич Ж. М. Національний технічний університет України "Київський політехнічний університет ім. Сікорського".
13. К. С. Думанська, О. І. Ющенко Хмельницький національний університет "Формування асортименту продукції на підприємствах різних напрямів спеціалізації".
14. Ляшенко Р. В. Житомирський національний агроекологічний університет "Основні підходи до управління в бізнесі".
15. Статут ТОВ "БОКАРЬОВ". - Внутрішній документ підприємства. - 2026.
16. Штатний розпис ТОВ "БОКАРЬОВ".- Внутрішній документ підприємства. - 2026.
17. Аналітичні дані діяльності ТОВ "БОКАРЬОВ" за 2019-2025 р. - внутрішні розрахунки на основі звітності підприємства.
18. Ареф'єва О. М. Менеджмент: підручник. - Київ: КНЕУ, 2020. - 512 с.
19. Котлер Ф. Маркетинг- менеджмент. - Київ: Основи, 2019.- 896 с.
20. Мінцберг Г. Стратегічний менеджмент. - Львів: ЛНУ, 2018. - 420 с.
21. Гончарук І. В. Економіка підприємства. - Київ: Центр учбової літератури, 2021. - 368 с.
22. Савчук. В.П. Організація виробництва. - Харків: ХНЕУ, 2017. - 280 с.
23. Желяскова Н. В. Управління виробництвом та асортиментом продукції: кваліфікаційна робота. - Київ, 2026.

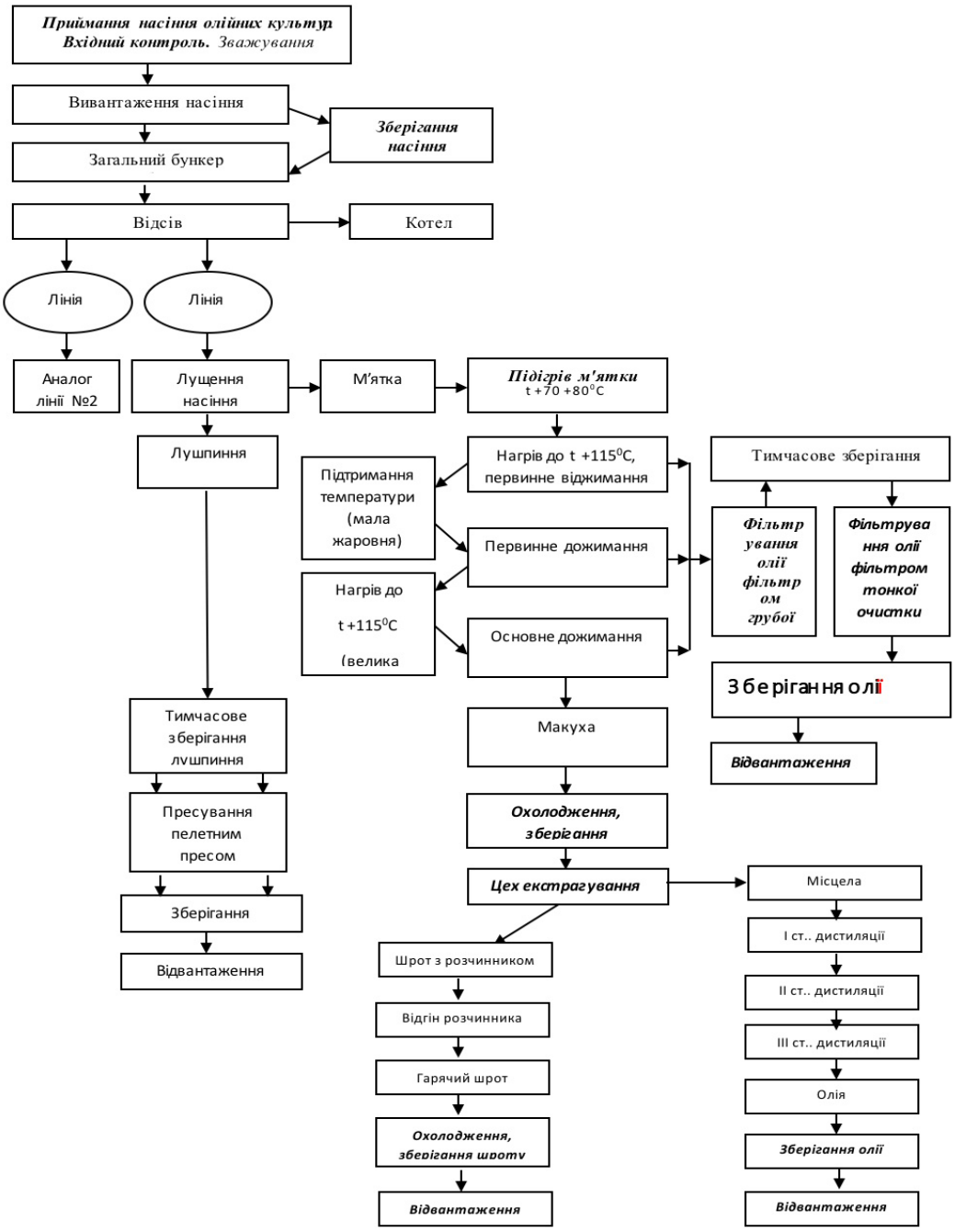
24. Нехай А. О. Управління виробництвом та асортиментом продукції на підприємстві: дипломна робота. - Дніпро, 2025.
25. Палюх Д. О. Управління виробництвом та асортиментом продукції: бакалаврська робота. - Львів, 2024.
26. Закон України «Про підприємство». - Відомості Верховної Ради України, 1991.
27. Закон України «Про захист прав споживачів». - Відомості Верховної Ради України, 1994.
28. Закон України «Про стандартизацію». - Відомості Верховної Ради України, 2014.
29. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». - Відомості Верховної Ради України, 1991.
30. Бланк І.А. Управління асортиментною політикою підприємства. - Київ: Ніка-Центр, 2018.
31. Портер М. Конкурентна стратегія. - Київ: Основи, 2017.
32. Друкер П. Практика менеджменту. - Київ: Центр учбової літератури, 2016.
33. Кузьмін О. Є. Менеджмент організацій. - Львів: ЛНУ, 2018.
34. Економіка та держава. Асортиментна політика підприємства. - №5, 2022.
35. Маркетинг і менеджмент інновацій. Методичні підходи до управління виробництвом. - №3, 2021.
36. Фінанси України. ABC та XYZ- аналіз у практиці підприємств. - №7, 2020.
37. Вісник економічної науки. SWOT та BCG- матриця в управлінні асортиментом. - №2, 2019.
38. Економіка і організація виробництва. Сучасні тенденції формування асортименту. - №4, 2023.
39. Закон України «Про інноваційну діяльність» 2002.
40. Закон України «Про інвестиційну діяльність» 1991.
41. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» 1999.
42. Закон України «Про охорону праці» 1992.
43. ДСТУ ISO 22000:2019 «Системи управління безпечністю харчових

продуктів».
44. Журнал «Менеджмент та маркетинг». Матриця МакКінзі у стратегічному управлінні. - №3, 2020.
45. Журнал «Економіка та організація виробництва». Сучасні методи управління. - №7, 2021.
46. Журнал «Фінанси України. Ефективність управління асортиментом. - №6, 2020.
47. Методичні рекомендації з дисципліни «Менеджмент виробництва». - Вінниця: ВНТУ, 2024. - 45 с.
48. Конспект лекцій «Управління виробництвом та асортиментом продукції». - Вінниця: ВНТУ, 2025. - 120 с.
49. Навчальний посібник «Стратегічний менеджмент підприємства». - Київ: КНЕУ, 2022. - 350 с.
50. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. «Менеджмент виробничих систем». - Львів: ЛНУ, 2021. - 380 с.
51. Герасимчук В. Г. «Стратегічне управління підприємством». - Київ: КНЕУ, 2019. - 420 с.
52. П'ятуніна С. С. «Оптимізація асортиментної політики підприємств». - Харків: ХНЕУ, 2020. - 300 с.
53. Сухоруков А. І. «Економіка підприємства: практикум». - Київ: Центр учбової літератури, 2022. - 280 с.
54. Ковальчук Т. В. «Маркетингова стратегія підприємства». - Львів: Новий Світ, 2021. - 250 с.
55. Журнал «Економіка та держава». Управління виробничими процесами. - №3, 2021.
56. Журнал «Бізнес Інформ». Інновації в асортиментній політиці. - №8, 2022.
57. Журнал «Фінанси України». Управління витратами у виробництві. - №4, 2020.
58. Журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій». Цифровізація виробничих процесів. - №2, 2023.

59. Методичні рекомендації кафедри економіки «Організація виробництва». - Вінниця: ВНТУ, 2023. - 40 с.
60. Навчальний посібник «Менеджмент інноваційної діяльності». - Київ:
61. Булава М. І. «Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики сучасного підприємства»
62.АхметоваРозділ 1 «Теоретичні основи управління виробництвом та асортиментом дієтичних добавок».
63. Тетяна Семенова «Асортиментна політика менеджменту».

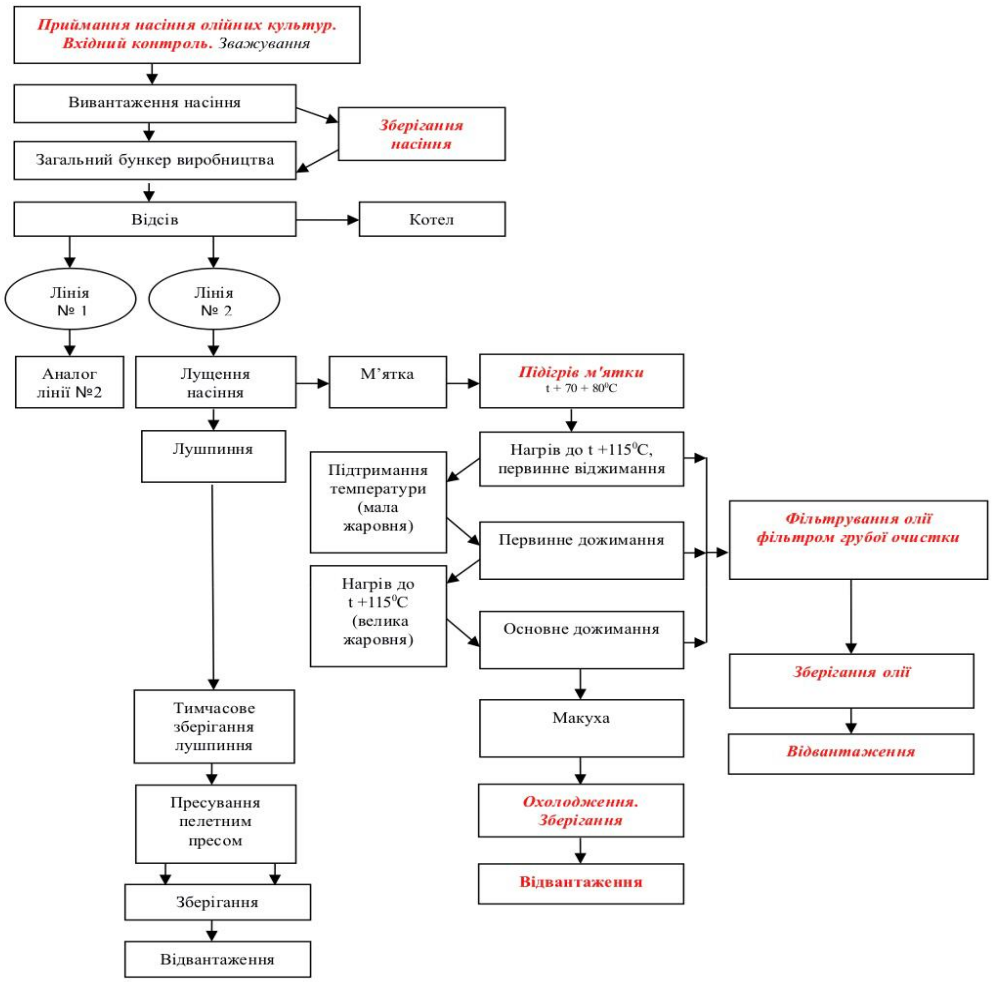
Додатки

Блок-схема технологічного процесу виробництва олії соняшникової



Додаток Б

Додаток



курсив – Етапи де здійснюються контрольні заходи, важливі для безпечності харчових продуктів