

Вінницький національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
(повна назва кафедри)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування та реалізація стратегії розширення ринків збуту експортної продукції для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства на зовнішньому ринку в умовах воєнного стану (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Кернел-Трейд»)»

Виконала: студентка 2-го курсу, групи МЗД-22мз
спеціальності 073 – «Менеджмент»

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Гоцуляк Д. Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н., проф. каф. ММЕ

Карачина Н. П.

(прізвище та ініціали)

« 12 » серпня 2024 р.

Опонент: к.е.н., доцент каф. ББІВМ

Нікіфорова Л. О.

(прізвище та ініціали)

« 13 » серпня 2024 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ММЕ

д.е.н., проф. Карачина Н.П.

(прізвище та ініціали)

« 14 » серпня 2024 р.

Вінниця ВНТУ – 2024 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 – «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор Карачина Н.П.

«15» березня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Гоцуляк Дар'я Русланівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Формування та реалізація стратегії розширення ринків збуту експортної продукції для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства на зовнішньому ринку в умовах воєнного стану (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Кернел-Трейд»)»
керівник роботи д.е.н., професор Карачина Н. П.
затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року №81.
2. Строк подання студентом роботи: 5 червня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства (додаток Б).
4. Зміст текстової частини: теоретико-методичні аспекти формування та реалізації стратегії розширення ринків збуту експортної продукції підприємства; оцінювання стану ринків збуту експортної продукції в умовах воєнного стану; напрямки удосконалення стратегії розширення ринків збуту експортної продукції для підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Кернел-Трейд»
5. Перелік ілюстративного матеріалу: Рисунки: місце процесу розроблення стратегії розвитку в управлінні підприємством; основні етапи процесу розроблення та реалізації стратегії розвитку підприємства; експорт та імпорту сільськогосподарської продукції за 2017-2021 рр., % від загального обсягу товарного експорту/імпорту; елеваторні потужності по областях за 2020 рік, млн. т; динаміка земельного банку ТОП-10 аграрних компаній за 2017-2021 рр., тис. га; керівні принципи менеджменту компанії «Кернел-Трейд»; стратегічна база підприємства «Кернел-Трейд». Таблиці: визначення поняття «стратегія» за трьома підходами; Загальна класифікація стратегій; оцінка ресурсів; аналіз витрат; ключові показники ефективності; питома вага аграрного сектора в економіці

України за 2017-2020 рр., %; динаміка загальних фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» за період 2020-2022 рр.; основні фінансові результати від операційної діяльності показники ТОВ «Кернел-Трейд» за період 2020-2022 рр.; основні фінансові результати до оподаткування діяльності показники ТОВ «Кернел-Трейд» за період 2020-2022 рр.; PEST-аналіз компанії «Кернел-Трейд»; SWOT-аналіз компанії «Кернел-Трейд»; матриця SWOT – аналіз діяльності підприємства «Кернел-Трейд».

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Карачина Н.П.		

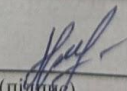
7. Дата видачі завдання «15» березня 2024 р.

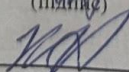
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	січень	
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	лютий-березень	
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	лютий-березень	
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	березень-квітень	
5	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	травень-червень	
6	Рецензування МКР	червень	
7	Захист МКР	червень (за графіком)	

Студент

Керівник роботи


(підпис)


(підпис)

Гоцуляк Д.Р.

Карачина Н. П.

АНОТАЦІЯ

УДК 658:65.012.8

Гоцуляк Д. Р. Формування та реалізація стратегії розширення ринків збуту експортної продукції для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства на зовнішньому ринку в умовах воєнного стану (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Кернел-Трейд»). Магістерська кваліфікаційна роботи зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Вінниця: ВНТУ, 2024. 120 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 47 назв; рис.: 24; табл. 28.

В магістерській кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретико-методичні аспекти формування та реалізації стратегії розширення ринків збуту експортної продукції підприємства, оцінено стан ринків збуту експортної продукції в умовах воєнного стану на підприємстві ТОВ «Кернел-Трейд» та наведено напрямки удосконалення стратегії розширення ринків збуту експортної продукції для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Магістерська кваліфікаційна робота складається з трьох розділів. У першому розділі досліджено поняття та складові системи аналізу стратегій розширення ринків збуту експортної продукції. У другому – проводиться аналіз оцінки стану ринків збуту. Виявлено, що компанія має нормальну фінансову стійкість, високий контроль якості, конкурентоспроможна цінова політика, хороша репутацію клієнтів, разом з тим компанія має ряд недоліків, такі як; недостатньо високий прибуток, неповна завантаженість виробничих потужностей та недостатній обсяг експорту у європейські країни. У третьому – розробляються заходи щодо удосконалення стратегій розширення ринків збуту.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, експорт, ефективність, витрати, матеріально-технічне забезпечення, прибуток.

ANNOTATION

Hotsuliak D. R. Formation and Implementation of a Strategy for Expanding Sales Markets for Export Products to Enhance the Competitiveness of an Agricultural Enterprise in Foreign Markets Under Martial Law Conditions (Based on the Example of the Limited Liability Company "Kernel-Trade"). Master's Thesis in the Specialty 073 – Management, Educational Program – Management of Foreign Economic Activity. Vinnytsia: VNTU, 2024. 120 pages.

In Ukrainian. Bibliography: 47 titles; figures: 24; tables: 28.

The master's thesis substantiates the theoretical and methodological aspects of forming and implementing a strategy for expanding the sales markets for the enterprise's export products. It evaluates the state of the export product sales markets under martial law conditions at LLC "Kernel-Trade" and presents directions for improving the strategy to expand sales markets to enhance the enterprise's competitiveness. The master's thesis consists of three sections. The first section explores the concepts and components of the system for analyzing strategies for expanding the sales markets for export products. The second section analyzes the assessment of the state of the sales markets. It is revealed that the company has normal financial stability, high-quality control, a competitive pricing policy, and a good client reputation. However, the company also has several shortcomings, such as insufficiently high profits, underutilized production capacity, and an insufficient volume of exports to European countries. The third section develops measures to improve the strategies for expanding the sales markets.

Keywords: foreign economic activity, export, efficiency, costs, material and technical support, profit.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗШИРЕННЯ РИНКІВ ЗБУТУ ЕКСПОРТНОЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність, значення та класифікація стратегій розвитку підприємств	8
1.2 Процес формування стратегій розвитку підприємства	14
1.3 Методичні підходи оцінювання ефективності стратегії розширення ринків збуту	19
Висновок до першого розділу	23
2 ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»	24
2.1 Характеристика стану та розвитку ринків сільськогосподарської продукції в умовах воєнного стану	24
2.2 Загальна характеристика господарської діяльності підприємства «Кернел-Трейд»	35
2.3 Визначення ринкових результатів функціонування підприємства ТОВ «Кернел-Трейд»	44
Висновок до другого розділу	54
3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗШИРЕННЯ РИНКІВ ЗБУТУ ЕКСПОРТНОЇ ПРОДУКЦІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»	56
3.1 Організаційно-економічні альтернативи оптимізації ринків збуту експортної продукції на зовнішніх ринках підприємства «Кернел-Трейд»	56
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка рівня їх ризикованості	68

Висновок до третього розділу	77
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	87
Додаток А (обов'язково) Протокол перевірки магістерської кваліфікаційної роботи	88
Додаток Б (обов'язково) Фінансова звітність підприємства ТОВ «Кернел-Трейд»	89
Додаток В (обов'язково) Ілюстративний матеріал	105

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасному світі, де технологічні зрушення та глобалізація перетворюють економіку, підприємства мають широкі можливості для розвитку на міжнародному ринку. Але успішний вхід на зовнішні ринки вимагає вивчення та ретельного аналізу різних стратегій діяльності. Це особливо важливо з урахуванням того, що кожен ринок має свої унікальні особливості, конкурентні переваги та виклики.

У рамках даної кваліфікаційної роботи буде проведено глибокий аналіз формування та реалізація стратегії розширення ринків збуту експортної продукції для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства на зовнішньому ринку в умовах воєнного стану з урахуванням їхнього впливу на успішність міжнародних підприємств. Дослідження буде охоплювати такі аспекти, як стратегії експорту, франчайзингу, створення спільних підприємств, філіалів та підрозділів у інших країнах, а також стратегії вивчення та адаптації до місцевих ринків.

В результаті дослідження очікується виявлення оптимальних підходів до вибору та реалізації стратегій діяльності на зовнішніх ринках з метою досягнення конкурентної переваги та стійкого успіху на міжнародному рівні.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є розробка теоретико-методичних аспектів формування та реалізації стратегії розширення ринків збуту експортної продукції підприємства.

В контексті досягнення вищезазначеної мети в дослідженні було поставлено та вирішено наступні завдання:

- розкрити теоретико методичні аспекти формування та реалізації стратегії розширення ринків збуту;
- проаналізувати методичні підходи оцінювання ефективності стратегії розширення ринків збуту;
- проаналізувати загальну характеристику господарської діяльності підприємства «Кернел-Трейд»;

– обґрунтувати організаційно-економічні альтернативи оптимізації ринків збуту експортної продукції на зовнішніх ринках підприємства «Кернел-Трейд».

Об’єкт дослідження – процес формування та реалізація стратегії розширення ринків збуту експортної продукції для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства на зовнішньому ринку в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади формування та реалізація стратегії з розширення ринків збуту для експортної продукції з метою підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства на зовнішньому ринку в умовах воєнного стану (на прикладі ТОВ «Кернел-Трейд»).

Інформаційна база дослідження – Вітчизняні та зарубіжні наукові роботи вчених-економістів у сфері стратегій з розширення ринків збуту для експортної продукції з метою підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства, нормативно-правові акти, дані фінансової світності підприємства ТОВ «Кернел-Трейд».

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою дослідження формування та реалізація стратегії розширення ринків збуту експортної продукції для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства на зовнішньому ринку в умовах воєнного стану є системний підхід та діалектичний метод пізнання. У процесі вирішення поставлених завдань використано такі основні методи й прийоми: аналіз та синтез (в контексті ідентифікації сутності категорії «стратегій розвитку підприємства»); графічний метод (під час наочного відображення отриманих аналітичних результатів); розрахунково-конструктивний (прогнозування економічного ефекту від експорту продукції підприємства ТОВ «Кернел-Трейд»); абстрактно-логічний (формування висновків та пропозицій та ін.

Новизна одержаних результатів.

Під час дослідження були отримані результати, які містили у собі новизну, такі як:

удосконалено:

– сутність категорії «стратегій розширення ринків збуту», яка, на відміну від існуючих трактувань, розкривається як стратегічний напрямок господарської діяльності підприємства, що включає виробничо-господарські, організаційно-економічні та оперативно-комерційні функції, спрямовані на проникнення та закріплення на нових міжнародних ринках, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій на існуючих ринках;

дістало новизну:

– сукупність функцій системи управління стратегіями розширення ринків збуту експортної продукції, яка, на відміну від існуючих положень, включає: розробку та реалізацію стратегії виходу на нові ринки, аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на успіх експортної діяльності, оцінку ризиків, розробку послідовності дій для адаптації продукції до вимог нових ринків, моніторинг і контроль ефективності стратегії, збір та аналіз інформації, перевірку відповідності сучасним вимогам та тенденціям міжнародної торгівлі.

Практичне значення одержаних результатів базується на тому, що вони надають цінні інсайти та рекомендації для підприємств, які планують розширювати свою діяльність на міжнародні ринки. Висновки допоможуть підприємствам у виборі оптимальних стратегій виходу на зовнішні ринки, а також у врахуванні ключових факторів успіху. Це сприятиме збільшенню конкурентоспроможності, розширенню географії діяльності та максимізації прибутковості на міжнародному рівні. Рекомендації можуть бути використані практичною діяльністю підприємств у плануванні та реалізації їх стратегій на зовнішніх ринках, що сприятиме їхньому успішному розвитку та стійкому позиціонуванню в міжнародному бізнесі.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення дослідження доповідалися на XXVIII Міжнародній науково-практичній конференції «Prospects of Innovative Development in Science and Technology»

<https://isu-conference.com/prospects-of-innovative-development-in-science-and-technology/>

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗШИРЕННЯ РИНКІВ ЗБУТУ ЕКСПОРТНОЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, значення та класифікація стратегій розвитку підприємств

Термін «стратегія» сьогодні є досить популярним у багатьох сферах суспільного життя. Щодо визначення поняття «стратегія підприємства», існує багато різних підходів. Вчені виділяють три основні підходи до розуміння сутності стратегії: «стратегія як план», «стратегія як вектор розвитку» та «стратегія як синергія», яка поєднує елементи попередніх двох підходів. Перший підхід передбачає конкретний план для досягнення генеральної цілі, де розробка стратегії означає складання плану, а також розробка головної мети на довгострокову перспективу.

Інший підхід полягає в тому, що стратегія розглядається як тривалий, чітко визначений напрямок розвитку підприємства. Цей напрямок охоплює сфери діяльності, засоби та форми роботи підприємства, систему внутрішньо-виробничих відносин, а також позицію підприємства у зовнішньому середовищі. При такому підході стратегія загалом може бути охарактеризована як обраний вектор діяльності, дотримання якого повинно привести підприємство до досягнення поставлених цілей.

На думку авторів, сучасне розуміння стратегії підприємства об'єднує два попередні підходи і може застосовуватися комплексно залежно від контексту діяльності. Цей підхід, що інтегрує елементи обох попередніх, автори назвали «стратегією як синергією». Завдяки своїй комплексності, цей підхід має синергетичний ефект. Тобто, використовуючи такий сучасний підхід до розуміння стратегії підприємства, управлінці повинні зосереджуватися як на розробці стратегії як конкретного плану діяльності підприємства, так і на стратегії як напрямку діяльності та основних векторах розвитку підприємства. Слід також зазначити, що поняття «стратегія як синергія» було розроблене українськими

вченими, такими як В. Василенко, Т. Ткаченко, А. Белошапка, В. Колот, В. Пастухова, О. Сумець А. Наливайко, К. Редченко, З. Шершньова та С. Покропивний [1,12]. Однак у їхніх роботах також спостерігаються розбіжності щодо визначення та характеристики видів стратегій підприємства. Замість одного чітко визначеного підходу з певними особливостями та елементами формується особливий збірний образ сучасних трактувань сутності, який за своїми ознаками не належить до двох попередніх методів.

Особливості стратегії підприємства полягають у наступному:

- визначає основні напрямки та шляхи досягнення цілей щодо зміцнення, зростання та забезпечення виживання підприємства в довгостроковій перспективі шляхом концентрації зусиль на певних пріоритетах;
- встановлює взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем;
- під час процесу діяльності постійно уточнюється, чому сприяє добре налагоджений зворотний зв'язок;
- має складну внутрішню структуру через багатоцільовий характер діяльності підприємства (формування системи стратегій у вигляді стратегічного набору);
- служить інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства для досягнення синергії;
- є базисом для формування та реалізації змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим ядром діяльності всіх рівнів і елементів організаційної структури управління (ОСУ);
- дозволяє встановити ефективну мотивацію, облік, контроль і аналіз, виступаючи як стандарт, що визначає успішний розвиток і дає можливість оцінити досягнуті результати [2].

Визначення сутності поняття «стратегія», яке відображає складний характер розвитку теорії стратегічного управління та поділ за наведеними вище підходами, наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «стратегія» за трьома підходами

Визначення стратегії	Автор, джерело
«Стратегія як план»	
Стратегія — це детальний комплексний план, розроблений для реалізації місії організації та досягнення її цілей.	Mescon M. H., Albert M. Khedouri F. [3]
Стратегія — це план для досягнення цілей організації, тоді як тактика включає методи та заходи, що використовуються для реалізації цієї стратегії.	William J. Stevenson [4]
Стратегія — це управлінський план, орієнтований на зміцнення позицій організації, задоволення потреб клієнтів та досягнення конкретних результатів діяльності.	Thompson A., Strickland A. J. [5]
Цей довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику базується на докладному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Він враховує людські чинники і вимагає інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства.	Гудзь О. Є. [6]
«Стратегія як вектор розвитку»	
Стратегія визначає напрямок розвитку компанії і виконання поставлених завдань.	Doyle P. [7]
Стратегія є довгостроковим якісно визначеним напрямком розвитку організації.	Білошапка В. А., Загорій Г. В. [8]
Стратегія - це напрямок діяльності підприємства, розроблений на довгостроковий період, виконання якого забезпечить досягнення поставлених цілей.	Соколенко В. А., Бондаренко О. М. [9]
«Стратегія як синергія»	
Стратегія - це система правил і методів, за якими підприємство приймає рішення і керує своєю діяльністю.	Ansoff H. I. [10]
Стратегія - це системний підхід до вирішення проблем розвитку та функціонування, спрямований на збалансованість діяльності. Це напрямки або методи, прийняті вищим керівництвом, для досягнення важливих результатів з довгостроковими наслідками.	Котлер Ф., Вонг В. [11]
Стратегія - це комплексне поняття, що охоплює визначення довгострокових цілей і способів їх досягнення через кількісні та якісні зміни на підприємстві. Вона також включає план досягнення цих цілей, який розробляється з урахуванням взаємодії соціально-економічної системи з зовнішнім середовищем.	Кононова І. В. [12]

Найбільш точно сутність поняття «стратегія» відображає останній підхід, оскільки сучасне трактування стратегії підприємства, на нашу думку, повинно включати елементи попередніх підходів та вже проаналізованих наукових розробок. Тому ми вважаємо доцільним визначати сутність стратегії таким чином: «Стратегія – це комплекс правил, прийомів та управлінських рішень, що відображають напрямок розвитку підприємства. Застосування цих елементів дозволяє реалізувати план діяльності підприємства для досягнення стратегічних

цілей і забезпечити високу конкурентоспроможність в умовах динамічного середовища».

У стратегічному управлінні застосовуються різні класифікації стратегій, що дозволяють систематизувати їх у цілісну систему та розробити загальні підходи для розуміння їхньої сутності. Відтак, методологічно важливим є питання упорядкування сукупності стратегій, які можуть використовуватися на підприємстві. Основними ознаками для класифікації є: рівень ухвалення рішень, основна концепція здобуття конкурентних переваг, відносна міцність позиції підприємства в галузі, ступінь «агресивності» поведінки підприємства у конкурентній боротьбі, напрямків розвитку, етапу життєвого циклу галузі та функціональних сфер діяльності. [13].

Більш детальна узагальнена класифікація базується на застосуванні різноманітних класифікаційних ознак [14,12], проте і вона не є повністю досконалою (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Загальна класифікація стратегій

Класифікація ознак	Види стратегій	Науковець
1. За ієрархією в системі управління	• корпоративна (портфельна) стратегія • конкурентна (ділова) стратегія • функціональні стратегії • операційна стратегія (у даній класифікації не відноситься до функціональних стратегій)	Thompson A., Strickland A. J. [15]
2. За функціональними ознаками	• маркетингова стратегія • операційна стратегія (як стратегія окремих підрозділів) • виробнича стратегія (як функціональна стратегія) • фінансова стратегія • соціальна стратегія • екологічна стратегія • стратегія НДКПР	Трояновська О. Б. [16]
3. За напрямом розвитку підприємства (базові стратегічні альтернативи)	• зростання • скорочення • сполучення базових альтернатив • стратегія ліквідації (банкрутство) • стратегія виживання (запобігання банкрутству) • стратегія стабілізації	Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Покропивний С. Ф., Колот В. М. [17]

Продовження таблиці 1.2

4. За конкурентною позицією на ринку	• стратегія лідерства • стратегія претендента • стратегія послідовника • стратегія новачка	Котлер Ф. [18]
5. За способом досягнення конкурентних переваг	• стратегія оптимальних витрат • стратегія лідерства за витратами • стратегія диференціації • стратегія фокусування	Porter M. E. [19]
6. Залежно від виду диференціації (маркетингові стратегії)	• стратегія товарної диференціації • стратегія сервісної диференціації • стратегія іміджевої диференціації • стратегія кадрової диференціації	Куденко Н. В. [20]
7. За багатоглибкістю стратегій (ефективність стратегій підприємства)	• стратегії, які забезпечують першість у входженні на ринок і динамічне захоплення його • стратегії несподіваного і швидкого освоєння ринку • стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші • стратегії зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі)	Drucker P. F. [21]
8. За конкурентністю стратегій	• стратегії зростання (використовують за позитивної ринкової кон'юнктури) • стратегії підтримки (спрямовані на під тримку основної діяльності, частки ринку тощо) • стратегії реструктуризації (застосовують для зміцнення підприємства і пристосування його до динамічних умов ринку) • стратегії скорочення (згорання) діяльності (використовують у зв'язку з погіршенням фінансового стану) • стратегії ліквідації (реалізуються шляхом санації, банкрутства або закриття підприємства)	Сумець О. М. [22]

У наведеній таблиці показано різні рівні класифікаційного поділу стратегій. Класифікаційні ознаки, зазначені вище, відрізняються за раціональністю та обов'язковістю (чи необов'язковістю) використання на підприємстві тощо. Отже, узагальнена повна таблиця полегшує вибір стратегії, яка найкраще відповідає потребам підприємства.

Розглянемо детальніше кожен вид стратегії за рівнем управління на підприємстві. Корпоративна стратегія (або ділова для вузькоспеціалізованих підприємств) визначає загальний напрямок розвитку підприємства і складається з дій, спрямованих на зміцнення його позицій у різних галузях промисловості, а також підходів, використовуваних для управління діяльністю компанії [23]. Тому її

можна назвати портфельною стратегією. Корпоративна (портфельна) стратегія включає такі основні напрямки:

- розподіл інвестицій між окремими господарськими підрозділами;
- здійснення диверсифікації для досягнення синергійного ефекту;
- зміцнення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу;
- формування загального потенціалу підприємства.

У науковій літературі конкурентну (ділову) стратегію часто називають також бізнес-стратегією. Основна мета цієї стратегії полягає в створенні стійких конкурентних переваг та зміцненні стабільної конкурентної позиції підприємства в певній сфері діяльності.

Ділова стратегія включає наступні напрямки:

- адаптація до зовнішніх змін для досягнення ефективності діяльності;
- розробка стратегій для формування конкурентних переваг;
- розробка заходів для посилення конкурентних позицій і покращення результатів діяльності.

Функціональні стратегії є підтримуючими стратегіями, що визначають стратегічну спрямованість функціональних підсистем управління підприємством, таких як фінанси, науково-дослідний сектор, маркетинг, виробництво, управління персоналом, а також соціальна та екологічні сфери. Вони забезпечують досягнення цілей цих підсистем і керованість виконання корпоративних та конкурентних стратегій, активно залучаючись до їх розробки і коригування. Мета функціональних стратегій полягає у створенні високоефективного функціонального потенціалу підприємства, який забезпечить керованість стратегічними змінами, а також збалансованість і цілісність їхнього змісту та механізмів реалізації в системі управління.

Операційна стратегія включає розробку загальної політики та планів використання ресурсів підприємства з метою максимально ефективної підтримки його довгострокової конкурентної стратегії.

Основні характеристики операційної стратегії підприємства включають наступне:

- покладається основний акцент на операційній діяльності в цілому, зокрема на розширенні можливостей у вибраних стратегічних напрямках.
- розглядається як невід'ємна частина загальної стратегії підприємства.
- обов'язково узгоджується з усіма іншими функціональними стратегіями підприємства.
- акцентується на ефективних технологіях, організації операційної діяльності та використанні ресурсів.
- суть розробки стратегії полягає у прийнятті довгострокових рішень щодо поточної та майбутньої операційної діяльності підприємства.

1.2 Процес формування стратегій розвитку підприємства

Необхідною умовою розвитку підприємства в конкурентному середовищі є створення стратегії. Саме стратегія розвитку може підняти підприємство на новий рівень, забезпечити стійке економічне зростання та підвищити його інвестиційну привабливість. Процес створення стратегії підприємства описується різними термінами, такими як розробка, вироблення, формулювання або формування стратегії, що пов'язано зі стратегічним управлінням і плануванням [24].

Процес прийняття управлінських рішень слід відносити до стратегічного управління, оскільки він включає формування цілей і завдань, а також вибір і обґрунтування варіантів їх досягнення, що складає процес розробки стратегій розвитку для підприємства.

На противагу стратегічному плануванню, яке передбачає визначення перспективних завдань і розробку програми ефективних дій для їх виконання, процес розробки стратегії використовує спеціальні інструменти та методи. Ці інструменти дають змогу не лише чітко бачити тренди розвитку середовища, але й розробляти результативні плани дій, які враховують усі аспекти як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Це, в свою чергу, дає можливість підприємству точно прогнозувати та оцінювати ефективність запланованих заходів.

Будучи фундаментом усіх управлінських рішень, стратегічне планування діяльності підприємства відіграє ключову роль у функціонуванні будь-якої компанії, можна визначити місце процесу розробки стратегії розвитку в загальному процесі управління підприємством (рис.1.1).

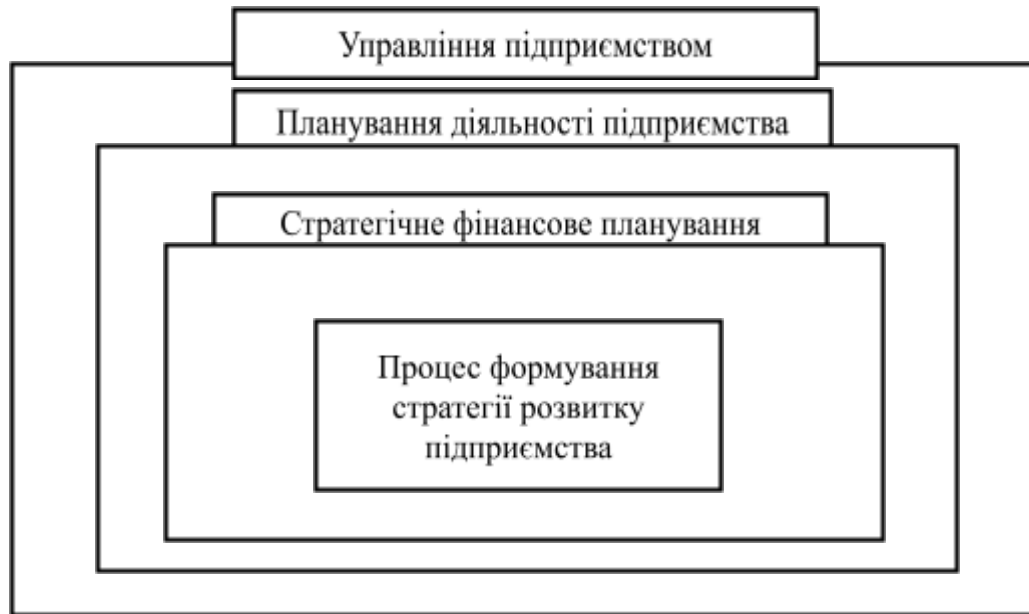


Рисунок 1.1 – Місце процесу розроблення стратегії розвитку в управлінні підприємством

Процес розробки стратегії розвитку включає виконання ряду послідовних заходів, спрямованих на формування цілей і дій підприємства для оптимального використання його потенціалу. При цьому процес повинен відповідати кільком вимогам:

1. **Послідовність розробки:** Стратегія розвитку має бути систематичною, а не складатися з випадкових і несв'язаних рішень.
2. **Відповідність генеральній стратегії:** Стратегія розвитку повинна бути узгоджена із загальною стратегією підприємства.
3. **Відповідність зовнішньому та внутрішньому середовищу:** Стратегічні рішення мають враховувати відповідність між наявними ресурсами підприємства, його потенціалом для зростання та реальними можливостями.

Процес розробки стратегії розвитку повинен включати модель послідовних етапів, таких як постановка цілей, аналіз середовища, розробка та реалізація стратегії. Для створення сприятливих умов для безпосередньої розробки стратегії розвитку необхідно оптимізувати на підприємстві процеси інформаційного, кадрового, матеріально-технічного та фінансового забезпечення [25].

Процес розроблення стратегії розвитку має відбуватися за певними послідовними етапами (рис. 1.2).

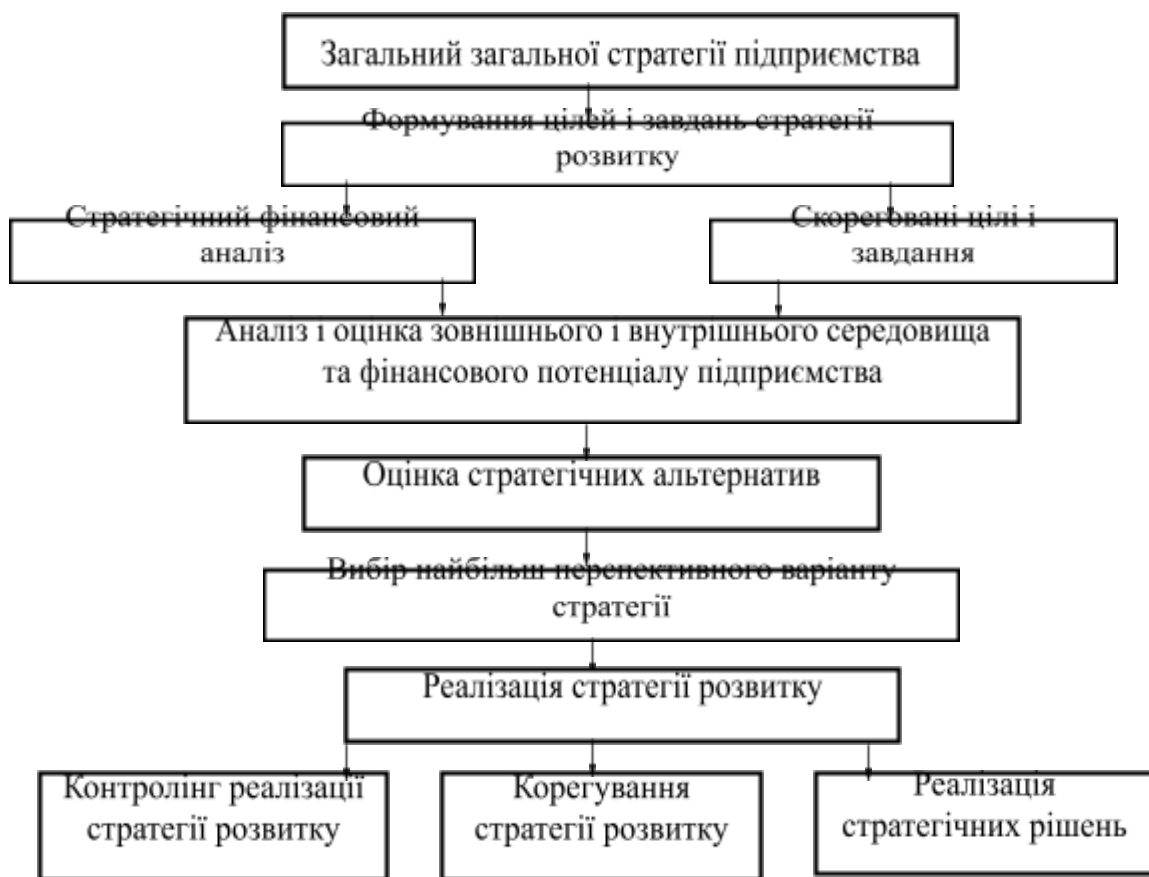


Рисунок 1.2 – Основні етапи процесу розроблення та реалізації стратегії розвитку підприємства

Підготовчий етап розробки стратегії розвитку включає аналіз загальної стратегії, що діє на підприємстві [26].

Результати цього етапу є ключовими для процесу розробки стратегії розвитку, оскільки стратегія розвитку не повинна суперечити загальній стратегії підприємства. Лише за умови повної відповідності та сумісності стратегії

розвитку із загальною стратегією підприємства та іншими функціональними стратегіями, стратегічні рішення підприємства будуть максимально ефективними.

Щоб забезпечити ефективність стратегії розвитку підприємства, слід вибрати пріоритетні напрямки оптимізації діяльності, такі як формування та розподіл фінансових ресурсів, управління фінансами, фінансова безпека, генерація прибутку та інші. Під час аналізу інших функціональних стратегій визначаються їхні точки перетину зі стратегією розвитку та сумісні стратегічні напрями діяльності.

Перший етап розробки стратегії розвитку передбачає формування цілей і завдань, на досягнення яких буде спрямована діяльність підприємства протягом усього періоду реалізації стратегії. Головною вимогою на цьому етапі є реалістичність цілей, які мають бути забезпечені достатніми фінансовими ресурсами.

Другий етап розробки стратегії розвитку підприємства включає аналіз і оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також аналіз його фінансового потенціалу. Без стратегічного аналізу зовнішнього середовища неможливо точно оцінити загрози ззовні та потенційні можливості для підприємства. Аналіз внутрішнього середовища дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства: сильні сторони можна ефективно використовувати в фінансово-господарській діяльності, а для слабких сторін можна розробити захисні механізми та заходи для уникнення ризиків.

Головним завданням стратегічного аналізу є вибір об'єкта дослідження, визначення його особливостей, тенденцій і закономірностей розвитку, а також встановлення оптимальних методів і інструментів управління цим об'єктом.

Третій етап розробки стратегії розвитку включає вибір критеріїв оптимізації діяльності підприємства. Цей етап передбачає розробку альтернативних варіантів стратегій, які залежать від обсягів і видів діяльності підприємства, а також від особливостей його організаційної структури.

Четвертий етап розробки стратегії розвитку полягає в оцінці стратегічних альтернатив. Щоб впевнено крокувати до намічених цілей, процес розробки

альтернативних стратегічних рішень має охоплювати створення декількох варіантів плану дій та подальший вибір того з них, який максимально ефективно веде до бажаного результату. При цьому підприємству не потрібно створювати велику кількість альтернативних стратегій і витрачати ресурси марно, оскільки поставлені цілі можуть бути досягнуті через розробку декількох ретельно продуманих стратегій розвитку.

Формування портфеля стратегічних альтернатив можна розділити на кілька етапів, а саме:

1. Пошук альтернативних фінансових рішень.
2. Формування альтернатив для ліквідації загроз зовнішнього середовища.
3. Розробка альтернатив для використання і збереження сильних сторін підприємства.
4. Усунення слабких сторін підприємства через створення альтернатив.
5. Аналіз ефективності портфелю стратегічних альтернатив.

На кожному з цих етапів створюються альтернативні варіанти стратегій для відбору найбільш перспективного з них [27].

П'ятий етап розробки стратегії розвитку включає остаточний вибір одного варіанту, який буде застосовуватися протягом усього наступного стратегічного періоду.

Шостий етап - це реалізація розробленої стратегії. Вона є логічним результатом попереднього процесу розробки. Реалізація стратегії означає організацію процесу виконання стратегії, його контроль та координацію [28].

В межах цього етапу можна виділити наступні складові:

1. Систематична реалізація запланованих дій на шляху досягнення стратегічних цілей.
2. Внесення модифікацій до стратегії розвитку з урахуванням мінливих умов.
3. Здійснення контролю за реалізацією стратегії розвитку, спрямованого на попередження можливих помилок та забезпечення її ефективності.

Успішним завершенням реалізації стратегії розвитку можна вважати досягнення всіх поставлених стратегічних цілей підприємства.

Процес розроблення стратегії розвитку підприємства є послідовним та вимагає значних зусиль, оскільки суб'єкт стратегії має вирішувати різноманітні завдання, спрямовані на покращення діяльності підприємства та забезпечення його привабливості для інвесторів.

Різні стратегічні ситуації потребують індивідуального підходу до прийняття рішень, адже не існує єдиного оптимального шаблону. Створення та реалізація стратегії розвитку передбачає створення альтернативних варіантів досягнення фінансових цілей та їх аналіз з метою вибору оптимального.

Під час розробки стратегії підприємство обирає конкретні бізнес-проекти і напрями роботи, визначає критерії оптимізації діяльності, обирає партнерів і контрагентів, розробляє нормативи фінансової діяльності та визначає джерела фінансування.

У цьому процесі важливо розглядати кілька варіантів досягнення результату, що утворюють портфель альтернативних стратегічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності.

1.3 Методичні підходи оцінювання ефективності стратегії розширення ринків збуту

Розширення ринків збуту є ключовим аспектом стратегічного розвитку бізнесу. Ефективна стратегія розширення може призвести до збільшення продажів, покращення бренду та зміцнення позицій на ринку. Оцінка ефективності такої стратегії вимагає комплексного підходу, який включає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на бізнес.

Ресурсний та витратний підходи. Ресурсний підхід до оцінювання ефективності стратегії розширення ринків збуту акцентує увагу на внутрішніх ресурсах компанії. Він включає аналіз якості та доступності ключових ресурсів, таких як фінанси, людські ресурси, технології та інтелектуальна власність. Основна мета цього підходу — забезпечити, що компанія має необхідні ресурси для успішного входу в нові ринки.

Таблиця 1.3 – Оцінка ресурсів

Ресурс	Оцінка	Методи покращення
Фінанси	Достатність бюджету	Оптимізація витрат
Людські ресурси	Кваліфікація персоналу	Навчання та розвиток
Технології	Сучасність обладнання	Інновації та оновлення
Інтелектуальна власність	Патенти та ліцензії	Розробка нових продуктів

Витратний підхід зосереджений на аналізі витрат, пов'язаних зі стратегією розширення ринків збуту. Він вимагає детального розгляду всіх прямих та непрямих витрат, що виникають під час входу в нові ринки, та їх порівняння з отриманими доходами. Цей підхід допомагає визначити, чи є стратегія фінансово вигідною.

Таблиця 1.4 – Аналіз витрат

Вид витрат	Сума	Методи зниження
Прямі витрати	Вартість товарів	Ефективність ланцюга поставок
Непрямі витрати	Адміністративні витрати	Автоматизація процесів
Маркетинг	Рекламний бюджет	Цифровий маркетинг
Логістика	Витрати на доставку	Оптимізація логістики

Ресурсний та витратний підходи є важливими інструментами для оцінювання ефективності стратегії розширення ринків збуту. Ресурсний підхід дозволяє зрозуміти, чи має компанія необхідні ресурси для реалізації стратегії, тоді як витратний підхід забезпечує аналіз фінансової сторони процесу. Обидва підходи разом допомагають компанії приймати обґрунтовані рішення щодо розширення на нові ринки.

Оцінка внутрішньої ефективності управління збутовою політикою. Внутрішня ефективність управління збутовою політикою відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей компанії. Вона включає аналіз процесів, структур та систем, які використовуються для реалізації збутових стратегій. Аналіз процесів збуту дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія використовує свої

ресурси для досягнення максимальних продажів. Він включає оцінку ланцюга поставок, логістики, управління відносинами з клієнтами та ефективності продажів. Структура збутового відділу повинна бути оптимізована для підтримки стратегічних цілей компанії. Оцінка структури включає аналіз ролей, відповідальностей та взаємодії між різними підрозділами. Системи управління збутом, такі як CRM-системи, автоматизація маркетингу та аналітичні інструменти, повинні бути ефективно інтегровані для забезпечення точної інформації та підтримки прийняття рішень. Для оцінки внутрішньої ефективності використовуються ключові показники ефективності (KPIs), такі як частка ринку, обсяг продажів, маржинальність та час циклу продажів.

Таблиця 1.5 – Ключові показники ефективності

KPI	Опис	Методика вимірювання
Частка ринку	Відсоток продажів компанії від загального обсягу ринку	Аналіз ринкових даних
Обсяг продажів	Загальна сума продажів за певний період	Фінансовий аналіз
Маржинальність	Різниця між витратами на виробництво та ціною продажу	Розрахунок маржі
Час циклу продажів	Час від початку до завершення продажу	Вимірювання часу

Оцінка внутрішньої ефективності управління збутовою політикою дозволяє компанії виявити слабкі місця та оптимізувати процеси для підвищення продажів та зміцнення позицій на ринку. Використання KPIs є ключовим елементом для моніторингу та управління ефективністю збутових операцій.

Організація збуту. Організація збуту відіграє вирішальну роль у досягненні комерційних цілей компанії. Вона включає структурування відділу збуту, розподіл ролей та відповідальностей, а також встановлення ефективних процесів для управління продажами. Структура відділу збуту повинна бути гнучкою та адаптивною до змін ринкових умов. Вона може бути організована за продуктами, географічними регіонами, сегментами ринку або типами клієнтів. Кожен член команди збуту повинен мати чітко визначені ролі та відповідальності, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи. Процеси управління

продажами включають планування продажів, встановлення цілей, моніторинг та аналіз результатів. Вони повинні бути відкритими для адаптації та оптимізації. Систематичне навчання та розвиток персоналу збуту є ключовим для підтримки високого рівня компетенцій та адаптації до нових викликів ринку. Інтеграція сучасних технологій та інструментів, таких як CRM-системи, допомагає підвищити ефективність збутових операцій та поліпшити взаємодію з клієнтами. Ефективна організація збуту є фундаментом для успішного впровадження збутової стратегії. Вона вимагає чіткої структури, визначення ролей, ефективних процесів, постійного навчання та використання технологій для досягнення найкращих результатів..

Обґрунтування ефективності збутової політики: Ефективність збутової політики є важливим чинником, який впливає на загальний успіх компанії. Вона визначається здатністю компанії досягати своїх комерційних цілей, збільшувати продажі та покращувати взаємодію з клієнтами. Першим кроком у обґрунтуванні ефективності є чітке визначення цілей збутової політики. Ці цілі можуть включати збільшення обсягу продажів, розширення ринкової частки, покращення бренду, та залучення нових клієнтів. Аналіз ринкової ситуації допомагає зрозуміти, як збутова політика відповідає поточним умовам ринку. Він включає оцінку конкуренції, попиту, та переваг споживачів. Стратегічне планування збутової політики включає вибір каналів збуту, ціноутворення, просування продуктів, та управління відносинами з клієнтами. Регулярний моніторинг та аналіз результатів дозволяє оцінити, наскільки ефективною є збутова політика. Використання KPIs, таких як ROI (повернення інвестицій), конверсійні ставки, та рівень задоволеності клієнтів, є ключовими для цього процесу. На основі аналізу результатів, компанія може вносити зміни для покращення збутової політики. Це може включати оптимізацію каналів збуту, адаптацію цінової стратегії, та вдосконалення комунікаційних кампаній. Обґрунтування ефективності збутової політики вимагає систематичного підходу, який включає визначення цілей, аналіз ринку, стратегічне планування, моніторинг результатів, та постійне покращення. Це дозволяє

компанії залишатися конкурентоспроможною та досягати високих комерційних результатів.

Висновок до першого розділу

У результаті проведеного дослідження встановлено, що на сучасному етапі зовнішньоекономічних відносин України експортно-орієнтовані підприємства потребують розробки стратегій виходу на нові зарубіжні ринки. Основними цілями виходу підприємств на зовнішні ринки є максимізація прибутку шляхом збільшення обсягу продажу товарів і послуг та забезпечення довгострокового успішного збуту, що сприятиме економічному зростанню. Для успішної діяльності в умовах високої конкуренції на закордонних ринках необхідно провести глибокий аналіз переваг і недоліків та прийняти рішення щодо доцільності виходу на зовнішній ринок. Після прийняття рішення про збут продукції в тій чи іншій країні, підприємство має вибрати стратегію виходу на обраний ринок.

Виявлено, що європейські ринки, незважаючи на певні політичні та географічні ризики, залишаються одними з найбільш привабливих для вітчизняних підприємств. При цьому успішна стратегія виходу на ці ринки визначається розміром підприємства, унікальністю його продукції та галузевою приналежністю. Великі підприємства та виробники унікальної продукції мають переваги, але і середні підприємства можуть знайти своє місце на цих ринках. Такий аналіз допомагає визначити стратегічні кроки для підприємств, що планують розширювати свою діяльність за межами країни.

2 ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

2.1 Характеристика стану та розвитку ринків сільськогосподарської продукції в умовах воєнного стану

Сільське господарство історично було однією з ключових сфер української економіки. Цей сектор не лише забезпечує внутрішні та зовнішні потреби країни продукцією, а й має значний вплив на структуру ринку, цінову політику, аспекти соціального, економічного та технологічного розвитку.

У контексті сучасного економічного розвитку, що відзначається глобалізацією, трансформаціями та переорієнтацією на нові технології та послуги, аграрний сектор продовжує залишатися ключовим як на міжнародному, так і на внутрішньому рівнях. Ефективний розвиток сільського господарства залишається важливим для забезпечення продовольчої та національної безпеки.

Агробізнес виступає основним каталізатором економічного зростання України. Країна завжди славилася як "житниця Європи", оскільки припадає на неї близько 25% найродючіших чорноземів [29]. Значимість аграрного сектору для української економіки ілюструється в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Питома вага аграрного сектора в економіці України за 2017-2020 рр., %

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Частка аграрного сектору у ВВП України (у фактичних цінах)	10,11	12,35	13,62	14,01	14,43
Питома вага аграрної галузі у структурі ВДВ (у фактичних цінах)	9,60	10,50	11,90	12,60	12,70
Землі сільськогосподарського призначення	71,94	71,95	71,96	71,98	72,01

Зайнятість населення у сільському господарстві (за оцінкою МОП)	15,41	14,87	14,48	17,10	17,35
Відсоток людей, які проживають у сільській місцевості	30,75	30,65	30,53	30,51	30,25

Джерело: складено авторами на основі даних [30]

Дані з таблиці 2.1 свідчать про значну роль аграрного сектору у внутрішньому продукті країни. У 2021 році він склав понад 14,4% ВВП, а його частка у загальній валовій доданій вартості становила 12,7%.

Сільськогосподарські землі на кінець 2021 року охоплюють 72,01% всієї площі України, що означає, що у всіх регіонах країни є певний рівень залучення до сільськогосподарського сектору. Традиційно, основними областями виробництва зернових та бобових культур є східні, південні та центральні регіони України. Найбільша кількість цукрових заводів і культур буряків зосереджена у Вінницькій, Полтавській і Хмельницькій областях.

Спостерігається тенденція до зменшення частки сільського населення у загальній чисельності населення, оскільки все більше людей переїжджають у міські райони, шукаючи більш комфортні умови для проживання. Проте, питома вага зайнятих у сільському господарстві від загальної зайнятості національної економіки зростає. На кінець 2021 року ця питома вага становила 17,35%, що на 1,94% більше, ніж у 2017 році.

Для оцінки трендів розвитку аграрного сектору використовуються такі узагальнюючі показники, що відображають частку експорту/імпорту сільськогосподарської продукції у загальному обсязі товарного експорту/імпорту (див. рис. 2.1).

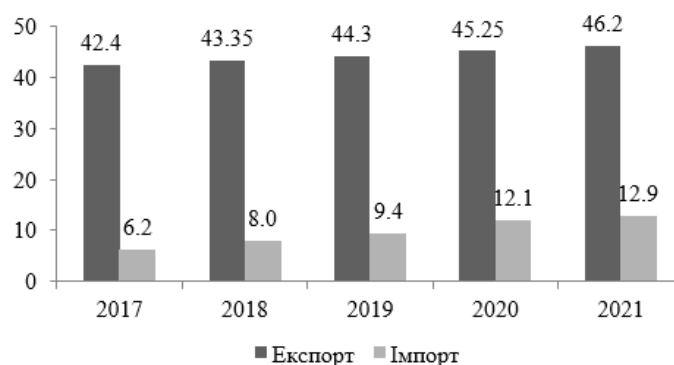


Рисунок 2.1 – Експорт та імпорт сільськогосподарської продукції за 2017-2021 рр., % від загального обсягу товарного експорту/імпорту

Джерело: складено авторами на основі даних [30].

Спостерігається постійне збільшення частки експорту та імпорту сільськогосподарської продукції. У 2021 році експорт сільськогосподарських товарів склав 46,2% від загального обсягу товарного експорту, що становило 27,8 млрд доларів США. Структура українського експорту представлена переважно зерновими та кормовими культурами (соняшник, пшениця, ячмінь, кукурудза, цукровий буряк, зернобобові), а також плодоовочевими культурами та тютюном.

Частка імпорту зростає ще швидше. У 2021 році імпорт сільськогосподарської продукції досяг рівня 6,5 млрд доларів США, що становить 12,9% від загального обсягу товарного імпорту країни. Зазначено, що в структурі імпорту спостерігалось збільшення закупівель усіх категорій сільськогосподарської продукції, зокрема продукції тваринництва, рослинництва, жирів і олій, а також готової продукції [31].

На 2020 рік загальна ємність всіх сертифікованих елеваторів в Україні оцінюється приблизно у 55,3 мільйони тонн (див. рис. 2.2.)

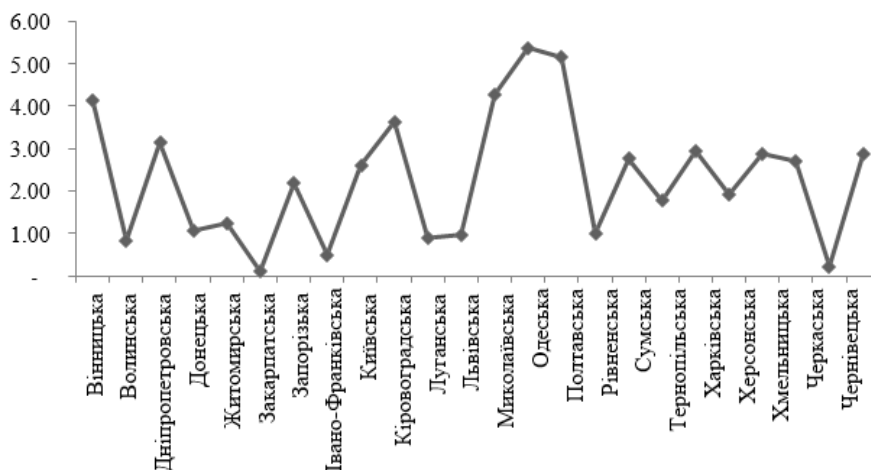


Рисунок 2.2 – Елеваторні потужності по областях за 2020 рік, млн. т

Джерело: складено авторами на основі даних [32].

Одеська, Полтавська та Миколаївська області мають провідні позиції у сфері зберігання сільськогосподарської продукції, здатні утримувати відповідно 5,39 млн. тонн, 5,16 млн. тонн та 4,29 млн. тонн. За найменшою елеваторною потужністю відстають Чернівецька та Закарпатська області, які можуть зберігати лише 0,23 млн. тонн та 0,11 млн. тонн відповідно.

Протягом останніх років будівництво та розширення елеваторних потужностей відбувається у багатьох областях. Наприклад, у 2020 році ємність елеваторів зросла на 660 тис. тонн у Чернігівській області, на 600 тис. тонн у Одеській області, на 380 тис. тонн у Вінницькій області, та на 240 тис. тонн у Полтавській області. Загалом, порівнюючи з 2019 роком, загальна ємність елеваторів в Україні зросла на 4 млн. тонн.

Сьогодні аграрний сектор стає все важливішою складовою національної економіки, бо він є одним із ключових бюджетоутворювальних та експортоорієнтованих секторів. Останні роки характеризуються кардинальними трансформаціями у цій сфері, пов'язаними з реформуванням системи земельних відносин і розвитком ринкових відносин. Позитивні зміни відбуваються завдяки господарській діяльності нових структур, впровадженню наукових інновацій та значним інвестиціям у впровадження нових технологій. Однак, також необхідно враховувати вплив кліматичних чинників на розвиток аграрного сектору. У таблиці 2.2 подано загальні дані щодо розвитку аграрного сектору у 2021 році порівняно з 2020 роком.

Таблиця 2.2 – Зведені дані розвитку аграрного сектору України у 2021 р., порівнюючи з 2020 р.

Культури	Площа зібрання, тис. га		Обсяг виробництва, тис. ц		Урожайність, ц з 1 га	
	2021 р.	2021 р. у % до 2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2020 р.
Пшениця	7055,5	108,3	327196,7	129,4	46,4	119,6
Пшениця озима	6869,8	108,2	319284,1	129,6	46,5	119,8
Кукурудза	4972,3	100,9	398193,7	141,9	80,1	140,8
Ячмінь	2464,0	103,9	96462,3	123,2	39,2	118,8

Продовження таблиці 2.2

Ячмінь озимий	1132,3	112,8	49481,8	147,5	43,7	130,8
Жито озиме	171,6	126,3	6161,2	131,7	36,0	104,3
Овес	177,3	89,1	4947,9	92,5	27,9	103,7
Соя	1271,5	96,3	34093,4	123,5	26,8	128,2
Ріпак	1004,0	90,8	29600,8	114,4	29,5	126,1
Соняшник	6523,9	102,2	164398,4	125,1	25,2	122,3
Картопля	1280,4	96,6	212995,1	102,1	166,3	105,7
Культури овочеві	454,7	99,7	94165,4	103,3	207,1	103,6
Буряк цукровий	382,6	98,9	148879,6	96,8	379,4	107,5

Джерело: складено авторами на основі даних [30].

Виробництво ячменя озимого та кукурудзи продемонструвало динамічне зростання, збільшившись на 47,5% та 41,9% відповідно. Ці культури є високо популярними на міжнародному ринку, тому вітчизняні аграрії активно спрямовуються на експорт своєї продукції. Спостерігається значне зростання не лише виробництва, але й врожайності пшениці звичайної та озимої, яка є лідером серед культивованих в Україні зернових.

Виробництво соняшнику зросло на 25,1%. Це стало потужною галуззю виробництва та переробки, з експортною спрямованістю, зокрема на олію та маргарин.

Водночас, спостерігається суттєве зниження площі збирання та обсягів виробництва цукрового буряку, на 98,9% та 96,8% відповідно. Це може бути пов'язано зі зменшенням попиту на цукор та зміною харчових звичок населення, оскільки все більше людей відмовляються від споживання цукру у зусиллях збереження здоров'я.

Українські аграрії демонструють вражаючі результати у вирощуванні зернових, бобових та олійних культур. Середня врожайність цих культур у багатьох регіонах країни наблизилася до рівня країн, що визнані лідерами світового сільського господарства. Яскравим прикладом слугують чотири області: Київська, Черкаська, Чернігівська та Вінницька, де врожайність перевищила 7 тонн з гектара, а в Хмельницькій області досягла 8 тонн з гектара. [33].

Інші сільськогосподарські культури також демонструють значний прогрес у зростанні врожайності. Цей значний успіх став можливим завдяки плідній співпраці світових та вітчизняних приватних селекційних компаній та наукових установ. Важливу роль також відіграв загальний розвиток агробізнесу в Україні, який поступово відходить від екстенсивної моделі до інтенсивної.

2021 рік без перебільшення можна назвати одним із найуспішніших, найрезультативніших та найсприятливіших з точки зору клімату періодів для українського агропромислового комплексу. Вже у грудні 2021 року Держстат України оприлюднив перші дані про динаміку розвитку агросектору та його ключових напрямків. Відзначено, що виробництво зернових культур сягнуло майже 85 мільйонів тонн, що на 33% більше, ніж торік, і стало рекордним показником за всю історію ведення статистичних спостережень.

країнський агропромисловий комплекс характеризується розгалуженою мережею підприємств. За інформацією Держстату України, в цій сфері функціонують близько 44 тисяч малих та 2600 великих і середніх компаній, чисельність яких постійно зростає. Десять найбільших агрохолдингів держави обробляють майже 3,1 мільйона гектарів сільськогосподарських угідь. Кількість великих агрокомпаній протягом року зросла на 9%. Цей ріст відбувся переважно за рахунок поглинання менших компаній більшими та виходу на ринок нових активних сільгоспвиробників.

Десять найбільших агрокомпаній за обсягом земельних угідь та динаміку їх розвитку представлені на рис. 2.

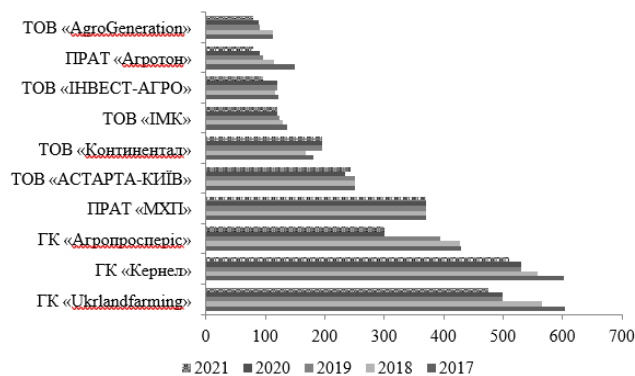


Рисунок 2.3 – Динаміка земельного банку ТОП-10 аграрних компаній за 2017-2021 рр., тис. га

Джерело: складено авторами на основі даних [32].

Впродовж останніх п'яти років земельний банк перших п'яти учасників рейтингу скоротився на 2%, з 2,08 мільйонів гектарів до 2,05 мільйонів гектарів. Склад учасників залишився без змін – це ГК «Ukrlandfarming», ПРАТ «МХП», ГК «Агропросперіс», ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», ГК «Кернел»,.

Зазначено, що ГК «Ukrlandfarming», ГК «Кернел» та ГК «Агропросперіс» продовжують скорочувати свій земельний банк, тоді як ТОВ «Континентал Фармерз Груп» розширює його (+18%). Земельний банк ПРАТ «МХП» за останні п'ять років залишився незмінним.

Щоб краще зрозуміти фінансове становище аграрних підприємств України, варто дослідити, як змінювалися обсяги їх фінансових ресурсів протягом 2013-2021 років (див. рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Обсяги фінансових ресурсів аграрних підприємств за 2013-2021 рр., млн. грн.

Джерело: складено авторами на основі даних [28].

На основі даних видно, що участь аграрного сектору в загальнооекономічних фінансах систематично збільшується. Найвищі показники фінансових ресурсів спостерігалися у більшості підприємств у 2016 році, коли вдалося досягти

стабілізації курсу гривні та поліпшення економічної ситуації в країні. Наприклад, у 2013 році великі підприємства мали фінансові ресурси на рівні 55 млрд грн., а у 2021 році ця цифра перевищила 200 млрд грн., збільшившись майже у 3,6 рази. За період з 2013 по 2021 рік фінансові ресурси середніх підприємств зросли в 2,8 рази, з 180 млрд грн. до 520 млрд грн. Варто зазначити, що малі підприємства також досягли значного прогресу, адже їх фінансові ресурси зросли в 5,2 рази, з 105 млрд. грн. до 550 млрд. грн. Це свідчить про тенденцію до розширення та зростання обсягів фінансових ресурсів у мікро- та малому сегменті підприємств. Необхідно також зазначити, що рентабельність операційної діяльності в аграрному секторі у 2021 році досягла 19,1%, що суттєво перевищує середні показники по інших галузях економіки. Це підтверджує високу ефективність ведення сільського господарства. [30].

На кінець червня 2022 року, 21,0% територіальних громад із дев'яти областей перебували в районах з бойовими діями або тимчасовою окупацією. Ці області включають Дніпропетровську, Запорізьку, Миколаївську, Харківську, Херсонську, Сумську та Чернігівську. Рівень ВВП в цих регіонах становить майже половину від загального ВВП в Україні [32].

За інформацією Міністерства економіки України, країна зазнала втрат у сільському господарстві: близько 25% орних земель, що становить майже 8 млн гектарів, було частково або повністю втрачено. На фермах було втрачено понад 15% тваринного скоту, а також пошкоджено або знищено системи зрошування та меліорації. Більше 10% звільнених сільськогосподарських територій залишаються з вибухонебезпечними та фортифікаційними об'єктами, залишеними ворогом станом на березень 2022 року [30].

Згідно зі звітом Food and Agriculture Organization (FAO), втрати в сільському господарстві України з моменту початку конфлікту оцінюються приблизно в 6,4 мільярда доларів США. Це включає втрати через знищену іригаційну систему, склади, техніку, портову інфраструктуру, теплиці, польові культури, худобу та переробні підприємства [30].

Дослідження проведене Центром досліджень продовольства та землекористування Інституту KSE разом з Міністерством аграрної політики та продовольства України показало, що непрямі збитки в сільському господарстві в 2022 році становлять 23,3 мільярда доларів США. Це включає 51% втрат через блокаду портів, 42% через зменшення виробництва рослинництва, 4% через підвищення собівартості продукції і 3% через зменшення виробництва продукції тваринництва [31].

Ці втрати значно погіршують продовольче забезпечення в усьому світі. Найголовніші фактори цього погіршення - блокада портів, порушення виробничих ланцюгів, ускладнення проведення аграрних робіт у зоні конфлікту, зростання цін на необхідні засоби виробництва, мобілізація працівників агрокомпаній. Україна до війни посідала провідні позиції у світовому експорті пшениці, кукурудзи, ячменю та соняшникової олії [32].

Згідно з Міністерством аграрної політики та продовольства України, на квітень 2022 року кожен четвертий елеватор в країні або знаходиться на тимчасово окупованих територіях, або зазнав зруйнувань, що призвело до втрати обсягів зберігання на 4 мільйони тонн [33]. Через це сільгоспвиробники активно здійснюють закупівлю альтернативних засобів для тимчасового зберігання врожаю, таких як полімерні рукава, силосні мішки та інші мобільні склади.

У зв'язку з розблокуванням морських портів, великі обсяги транспортування зараз здійснюються залізничним і автомобільним транспортом, а також комбінованим способом з використанням логістичних систем сусідніх країн, таких як Румунія, Польща, Словаччина і інші. Вартість логістики в середньому зросла в 5–7 разів, а перевалка в портах і фрахт загалом у 7–10 разів. Невідшкодування ПДВ на експортну агропродукцію також стало причиною фінансових труднощів, оскільки на 12 вересня сума невідшкодованого ПДВ досягла майже 14 мільярдів гривень, хоча офіційно воно було відшкодовано з 14 червня 2022 року [34].

Це призвело до зниження закупівельних цін на внутрішньому ринку, оскільки збільшення логістичних витрат переважно поклали на плечі сільськогосподарських виробників. Водночас, світові ціни на пшеницю у липні

цього року піднялися до 400 доларів США за тонну, тоді як в Україні її пропонують за 60-65 доларів США, що навіть не виправдовує собівартості виробництва [35]. Це призвело до активізації тіньового сектору та збитковості підприємств під час періоду воєнного стану.

В урядовій постанові, яка внесла зміни до попередньої, уряд встановив торговельну націнку на ключові продовольчі товари на період воєнного стану та тримісячний період після його закінчення. Однак, не дивлячись на цей захід, ціни продовжують стрімко зростати. У червні цього року ціни на перероблені продукти зросли на 21,5% порівняно з попереднім роком. Особливо сильно зросли ціни на м'ясні та рибні продукти, молочні, борошняні вироби та соняшникову олію. Компанія Advanter Group провела опитування серед 287 малих та середніх сільгосппідприємств щодо їхньої діяльності з початку війни до середини березня 2022 року, результати якого представлені на діаграмі (див. рис. 2.5).

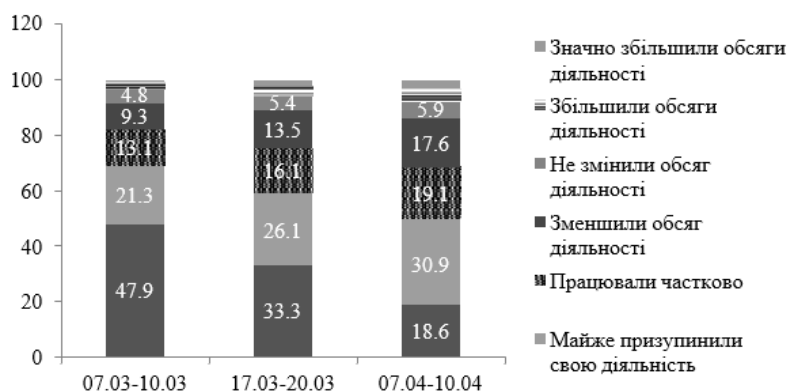


Рисунок 2.5 – Нові аспекти діяльності сільськогосподарських підприємств в Україні під час воєнного стану (з 23.02.2022 по 10.04. 2022), %

Джерело: складено авторами на основі джерела [30].

Станом на 10 квітня 2022 року дослідження продемонструвало наступний стан бізнес-середовища аграрних підприємств України: 18,6% підприємств повністю припинили свою діяльність; 30,9% – майже зупинили роботу; 19,1% – працюють частково; 17,6% – зменшили обсяг діяльності. На тлі цих тенденцій слід зазначити, що 5,9% підприємств зберегли свої показники без змін; 4,7%

збільшили обсяги робіт; на 3,2% підприємств спостерігається значне зростання обсягу робіт.

Ситуація в українському аграрному секторі протягом березня-квітня 2022 року зазнала стрімких змін. Це сталося внаслідок значного погіршення бізнес-середовища, спричиненого воєнними діями та окупацією окремих територій. Попри ці виклики, спостерігається активний пошук механізмів протидії негативним факторам як на мікро-, так і на макроекономічному рівні.

Однак, незважаючи на складні умови, аграрний сектор активно шукає шляхи протидії негативним факторам. Держава також відіграє важливу роль у цьому процесі, вживаючи комплексних заходів для стимулювання економічної діяльності та адаптації до нових реалій. Зокрема, було оновлено вимоги та терміни подання звітності, внесено зміни до банківського та податкового законодавства, а також реформовано систему державного регулювання цін.

Прямі збитки, що їх зазнали малі та середні аграрні підприємства України з початку війни та протягом квітня 2022 року, візуалізовані на рисунку 2.6.

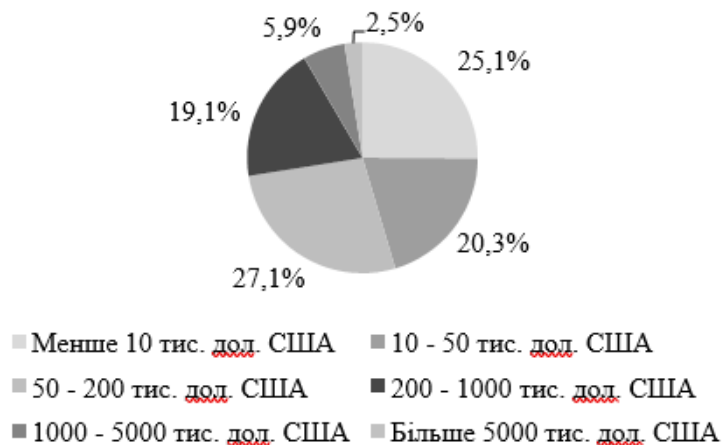


Рисунок 2.6 – Диференціація малих та середніх аграрних підприємств України за результатами прямих збитків (станом на 13.04.2022 р.)

Джерело: складено авторами на основі джерела [30].

Можна побачити, що найбільша частка малих та середніх аграрних підприємств (27,1%) зазнала прямих збитків у розмірі від 50 до 200 тисяч доларів США внаслідок війни, тоді як лише 2,5% підприємств мали збитки, що

перевищують 5 мільйонів доларів США. Очевидно, що це значно ускладнить відновлення їхньої фінансової стабільності в післявоєнний період.

Без сумніву, сильний та стійкий аграрний сектор України має виняткову вагу як для забезпечення продовольчої безпеки на світовому рівні, так і для стабільності та розвитку вітчизняної економіки.

2.2 Загальна характеристика господарської діяльності підприємства «Кернел-Трейд»

Kernel-Trade - це не просто назва, а й синонім бездоганної якості та надійності в сфері переробки та експорту зерна, рослинної олії та макухи. Компанія володіє власним зерновим терміналом "Трансболтермінал", який використовує не лише для транспортування власного зерна, але й для надання послуг третім особам.

Крім того, Kernel-Trade пропонує сільгоспвиробникам послуги зберігання зерна на елеваторах загальною ємністю 2,7 млн тонн. Продукція компанії експортується до понад 60 країн світу, що свідчить про її відповідність найвищим стандартам якості та високий попит на міжнародному ринку.

"Kernel-Trade": Міжнародний вектор агрохолдингу "Kernel Holding S.A."

"Kernel-Trade" - це не просто компанія, а й ключовий підрозділ агрохолдингу "Kernel Holding S.A.", який відповідає за зовнішньоекономічну діяльність. Її діяльність охоплює широкий спектр послуг, пов'язаних з агропродукцією: виробництво, експорт та внутрішній продаж соняшникової олії; вирощування високотехнологічних культур; експорт зернових культур; зберігання та перевалка зерна на елеваторах і портових терміналах.

Завдяки "Kernel-Trade" продукція агрохолдингу "Kernel Holding S.A." стає доступною для покупців у більш ніж 60 країнах світу.[36].

Розмір статутного капіталу: 9 358 911 540,91 грн [35].

Kernel Group - українська корпоративна структура, яка має форму власності акціонерного товариства. Інвестиції у акціонерний капітал компанії "Kernel"

становлять 481,9 млн доларів і розподіляються на 81 941 230 акцій. Голова Ради директорів і основний акціонер, Андрій Варевський, володіє 32 716 775 акціями, що складає 39,93% загальної структури акціонерного товариства. [35]

Загальна характеристика підприємства представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Загальна характеристика підприємства

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
Повна та скорочена назва підприємства	Повна назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ КЕРНЕЛ-ТРЕЙД Скорочена назва: ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД"
Поштова та юридична адреса підприємства	Україна, 01001, місто Київ, ПРОВУЛОК ШЕВЧЕНКА ТАРАСА, буд. 3 e-mail: inerco@inerco.com.ua
Реєстр	12.06.2001. Україна. Код ЄДРПОУ: 31454383

Для компанії «Кернел» характерна організаційна структура, наведена на рисунку 2.7.

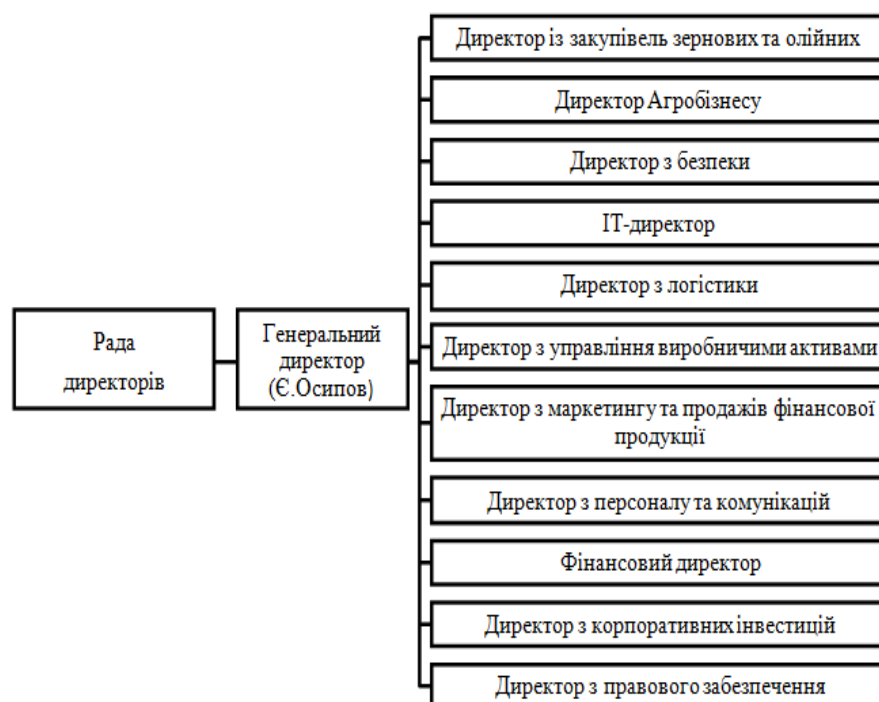


Рисунок 2.7 – Організаційна структура підприємства

Діяльність компанії ґрунтується на принципах корпоративного управління, які встановлені на Люксембурзькій фондовій біржі, а також найкращих практик корпоративного управління емітентів Варшавської фондової біржі. Принципи та

структура корпоративного управління Компанії описані в окремій главі статуту компанії.

До складу ради директорів компанії входять вісім осіб, троє з яких є незалежними невиконавчими директорами. [35].

На рисунку 2.2 зображено керівні принципи компанії.

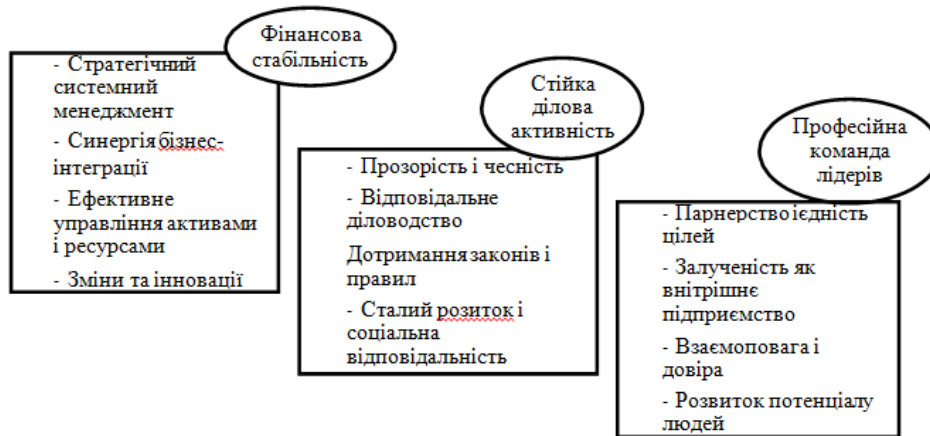


Рисунок 2.8 – Керівні принципи менеджменту компанії «Кернел-Трейд»

Завдяки винятковій репутації та значному успіху в своєму сегменті, компанія здатна задовольняти потреби споживачів не лише в Україні, але й за її межами. Вона має власну систему збуту та тісно співпрацює з різноманітними компаніями за кордоном. Маючи повний цикл виробництва, компанія випускає продукцію під знайомими та улюбленими в Україні торговими марками, такими як "Premi", "Стожар", "Чумак", "Olio", , "Щедрий Дар", "Blanc", "Kernel", "Любонька", "Маринадо",.

Діяльність компанії ґрунтується на семи ключових напрямках.: сільське господарство, закупівлю зернових культур, елеватори, ОЕЗ, експорт зернових, експорт олії та портові термінали. Вона займається виробництвом та експортом зерна пшениці, кукурудзи, ячменю, соняшнику та соняшникової олії. [35]

"Кернел-Трейд" - це не просто компанія, це символ інновацій та ефективності. В 2015 році вона підтвердила свою репутацію, увійшовши до ТОП-10 найсучасніших агрохолдингів світу. З 2007 року акції "Кернел-Трейд" доступні для інвесторів на Варшавській Фондовій Біржі. В Україні компанія

здійснює комплексне управління всіма своїми активами, формуючи регіональні кластери.

Таблиця 2.4 – Регіональний розподіл агробізнесу

Кластер	Область	Розташування управління
Західний	Тернопільська, Хмельницька	м. Хмельницький
Центральний	Вінницька, Миколаївська, Одеська	м. Умань, Черкаська обл.
Придніпровський	Черкаська, частково Полтавська	м. Золотоноша, Черкаська обл.
Полтава Південь	Полтавська	м. Полтава
Дружба-Нова	Чернігівська, Сумська	смт. Варва, Чернігівська обл.
Харківський	Харківська	м. Лозова, Харківська обл.

Компанія "Кернел-Трейд" має перевагу розташування свого центрального офісу у Києві, столиці України, що сприяє відкритості та ефективному зв'язку з іншими основними офісами компаній по всій країні. Також компанія має розгалужену систему філіалів та елеваторів, розташованих по всій території України, таких як Суми, Вінниця, Біла Церква, Хмельницький, Черкаси, Дніпро, Кропивницький, Миколаїв, Суми, Одеса, Полтава, Харків, що дозволяє компанії збільшити свій вплив у різних регіонах, мати розгалужену логістичну систему та знизити витрати на транспортування.

До складу "Кернел-Трейд" входять потужні виробничі активи, такі як Полтавський, Приколотнянський та Вовчанський олійноекстракційні заводи. Крім того, компанія володіє розгалуженою торговою мережею "Кернел-Трейд" з представництвами по всій Україні, 26 елеваторами в різних регіонах, автотранспортним підприємством у Полтавській області, 6 агропідприємствами в різних куточках країни. Слід також відзначити наявність у структурі "Кернел-Трейд" компанії Inesco, яка представляє інтереси групи на міжнародних

ринках, та компанії "Кернел-Капітал", що успішно оперує на ринку цінних паперів.

Основна діяльність компанії полягає у виробництві та реалізації сільськогосподарських культур, соняшникової олії, наданні послуг з очищення, сушіння та зберігання зерна, а також у експорті зернових. Структура посівних площ, що характерна для сільського господарства "Кернел-Трейд", складається з 36% кукурудзи, 21% пшениці, 21% соняшнику, 15% сої та інших культур. Соняшникова олія виготовляється з насіння соняшнику, вирощеного відповідно до найсуворіших міжнародних стандартів ISO 22000, що гарантує бездоганну якість та безпечність продукції.

Для оцінки фінансово-господарської діяльності ТОВ "Кернел-Трейд" за період 2020-2022 років проведемо аналіз основних економічних показників, результати якого будуть представлені у вигляді таблиці.

Таблиця 2.5 – Динаміка загальних фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» за період 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Чистий дохід	67 395 769.00	85 791 541.00	67 925 986.00	18 395 772	27.33	-17 865 555	-20.84
Собівартість реалізованої продукції	58 114 495.00	81 969 080.00	51 610 825.00	23 854 585	41.05	-30 358 255	-37.05
Валовий прибуток	9 281 274.00	3 822 461.00	16 315 161.00	-5 458 813	-58.83	12 492 700	326.83
Чистий фінансовий результат (прибуток)	1 648 945.00	1 648 945.00	5 138 344.00	0	0	3 489 399	211.63

Аналіз фінансових результатів компанії за останні три роки свідчить про загальне погіршення її фінансового стану. Чистий дохід збільшився з 67 395 769 грн у 2020 році до 67 925 986 грн у 2022 році. Собівартість реалізованої продукції зменшувалась з 58 114 495 грн у 2020 році до 51 610 825 грн у 2022 році. Це призвело до збільшення валового прибутку з 9 281 274 грн у 2020 році до 16 315

161 грн у 2022 році. У порівнянні з попередніми роками, збільшення чистого доходу склав 18 395 772 грн або 27,33% у 2020/2021 році та спад -17 865 555 грн або -20,84% у 2021/2022 році. Собівартість реалізованої продукції також збільшилась на 23 854 585 грн або -41,05% у 2020/2021 році та спала на -30 358 255 грн або -37,05% у 2021/2022 році. Валовий прибуток відображає подібну тенденцію зниження, показавши спад на -5 458 813 грн або -58,83% у 2020/2021 році та збільшенням на 12 492 700 грн або 326,83% у 2021/2022 році. Чистий фінансовий результат (прибуток) залишився без змін 0 грн або 0% у 2020/2021 році та збільшився на 3 489 399 грн або 211,63% у 2021/2022 році. Ситуація з фінансами компанії протягом трьох років викликає занепокоєння, адже спостерігається стійка тенденція до зниження показників. Це потребує ретельного аналізу та вжиття рішучих заходів для виправлення ситуації, забезпечення стійкості та покращення фінансового стану компанії.

Динаміка проаналізованих загальних фінансово-господарських показників ТОВ «Кернел-Трейд» за період 2020-2022 рр. показана на рисунку 2.9.

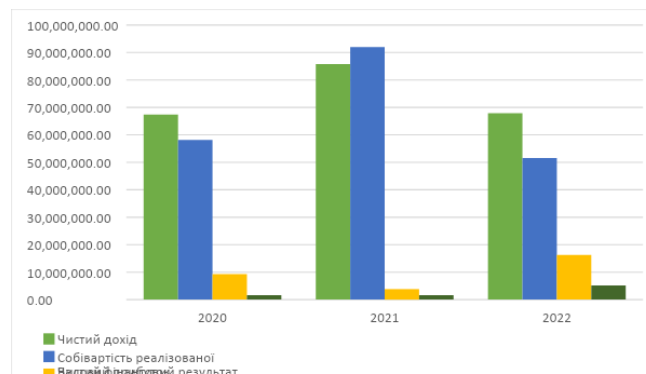


Рисунок 2.9 – Динаміка загальних фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» за період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.6 – Основні фінансові результати від операційної діяльності показники ТОВ «Кернел-Трейд» за період 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2020/2021		2021/2022	
	2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Фінансовий результат	5 602 200.00	5 602 200.00	12 301 011.00	0	0	6 698 811	119.41

від операційної діяльності							
Адміністративні витрати	931 906.00	1 515 933.00	1 019 676.00	584 027	62.64	-496 257	-32.73
Витрати на збут	3 831 778.00	3 094 727.00	4 161 293.00	-737 051	-19.25	1 066 566	34.78
Інші операційні витрати	578 396.00	1 083 595.00	1 232 757.00	505 209	87.67	149 162	13.77
Інші операційні доходи	1 666 006.00	691 741.00	2 399 576.00	-974 265	-58.51	1 707 835	247.42

Проаналізувавши основні фінансові результати від операційної діяльності ТОВ "Кернел-Трейд" за період 2020-2022 роки. Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився з 5 602 200 грн у 2020 році до 12 301 011 грн у 2022 році. Порівняно з попередніми роками, відбувся без змін 0 грн або 0% у 2020/2021 році та збільшився на 6 698 811 грн або 119,41% у 2021/2022 році. Фінансовий результат від збуту також відображає збільшенням з 931 906 грн у 2020 році до 1 019 676 грн у 2022 році. За період 2020/2021 збільшення склало 584 027 грн або 62,64%, а за 2021/2022 відбувся спад -496 257 грн або -32,73%. Інші операційні витрати зросли з 578 396 грн у 2020 році до 1 232 757 грн у 2022 році, проте в порівнянні з попередніми роками показали збільшилися на 505 209 грн або 87,67% у 2020/2021 році та на 149 162 грн або 13,77% у 2021/2022 році. Інші операційні доходи також зросли з 1 666 006 грн у 2020 році до 2 399 576 грн у 2022 році, але показали зменшення на -974 265 грн або -58,51% у 2020/2021 році та збільшенням на 1 707 832 грн у 2021/2022 році. Загальна динаміка свідчить про зниження фінансових результатів від операційної діяльності компанії, що може потребувати уваги та впровадження можливих корекційних заходів з метою відновлення стабільності та покращення фінансового стану. Динаміка аналізованих фінансових показників ТОВ «Кернел-Трейд» за період 2020-2022 рр. показана на рисунку 2.10.

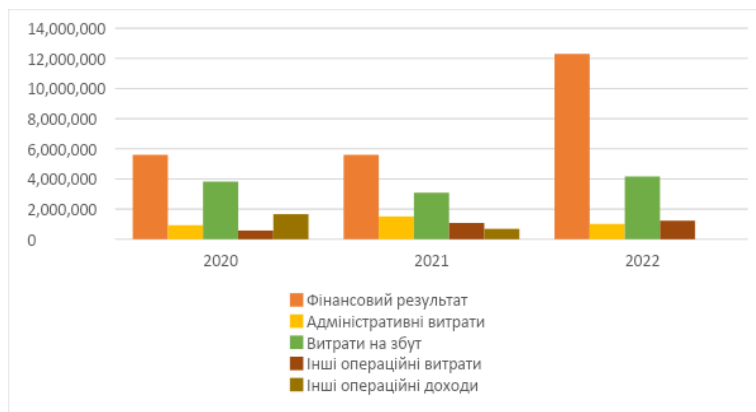


Рисунок 2.10 – Динаміка зміни основних фінансових результатів від операційної діяльності показники ТОВ «Кернел-Трейд» за період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.7 – Основні фінансові результати до оподаткування діяльності показники ТОВ «Кернел-Трейд» за період 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2020/2021		2021/2022	
	2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	67 395 769.00	85 791 541.00	67 925 986.00	18 395 772	27.33	-17 865 555	-20.84
Інші витрати	6 153 160.00	5 406 683.00	5 854 408.00	-746 477	-12.14	447 725	8.28
Фінансовий результат до оподаткування	2 022 738.00	2 022 738.00	6 539 799.00	0	0	4 517 061	223.37

Таблиця 2.8 – Аналіз Балансу ТОВ «Кернел-Трейд» за період 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2020/2021		2021/2022	
	2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Необоротні активи	47 393.00	76 505.00	106 437.00	29 112	61.44	29 932	39.10
Оборотні активи	15 566 286.00	14 763 821.00	22 273 369.00	-802 465	-5.15	7 509 548	51.20
Власний капітал	9 358 912.00	9 358 912.00	9 358 912.00	0	0	0	0
Поточні зобов'язання	4 345 633.00	3 335 500.00	15 060 095.00	-1 010 133	-23.24	11 724 595	351.34

За трьома роками спостережень за динамікою показників необоротних активів, оборотних активів, власного капіталу та поточних зобов'язань. Необоротні активи збільшилися протягом трьох років, збільшилися з 47 393 грн до 106 437 грн за весь період. Збільшення за тривалий період становив 29 112 грн або 61,44%. Динаміка оборотних активів компанії протягом 2021-2022 років була нестабільною: спочатку спостерігалось зростання, а потім - зниження. Загалом за трьома роками, оборотні активи зменшилися на -802 465 грн, або -5,15%, але збільшилися на 7 509 548 грн або 51,20% у порівнянні з попереднім роком. Власний капітал демонструє беззмінного становища протягом трьох років. Поточні зобов'язання також показують непостійну динаміку, зі зменшення у 2021 році та подальшим збільшення у 2022 році. Проте за весь період вони зросли на -1 010 133 грн або -23,24%, але зменшилися на 11 724 595 грн або 351,34% у порівнянні з попереднім роком. Отже, згідно з проведеним аналізом можна встановити, що компанія характеризується стабільним зростанням власного капіталу, але спостерігається непостійна динаміка у розподілі активів і зобов'язань.

Динаміка показників Балансу аналізованого підприємства подана на рисунку 2.11.

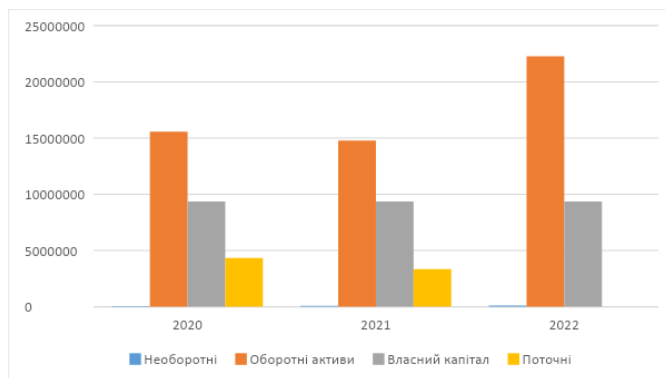


Рисунок 2.11 – Динаміка зміни значень основних статей Балансу ТОВ «Кернел-Трейд» за період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «Кернел-Трейд» за період 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2020/2021		2021/2022	
	2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу	0.775	0.704	0.940	-0.071	-9.11	0.236	33.44
Рентабельність активів	0.587	0.528	0.390	-0.059	-10.05	-0.138	-26.16
Рентабельність власного капіталу	7.19	9.17	7.26	1.98	27.55	-0.19	-2.07

Динаміка показників рентабельності підприємства подана на рисунку 2.12.

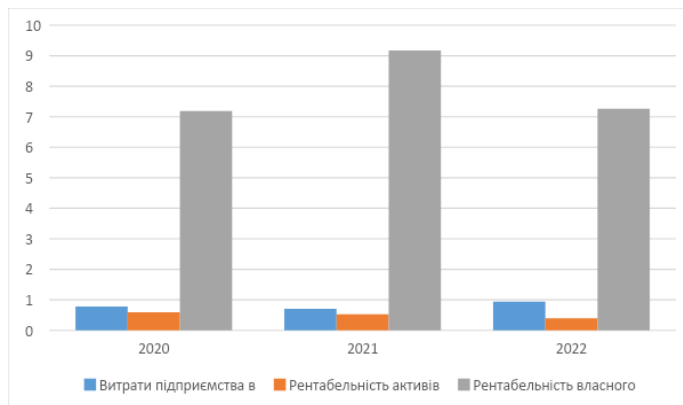


Рисунок 2.12 - Показники рентабельності ТОВ «Кернел-Трейд» за період 2020-2022 рр.

За три роки питомі витрати підприємства на 1 гривню чистого доходу суттєво зросли, з 0,775 грн у 2020 році до 0,94 грн у 2022 році. Це порівняно з -0,071 грн (-9,11%) та 0,236 грн (33,44%) у 2020/2021 та 2021/2022 роках відповідно. Рентабельність активів, навпаки, знизилася з 0,587 грн у 2020 році до 0,390 грн у 2022 році, що свідчить про падіння на -0,059 грн (-10,05%) та -0,137 грн (-26,16%) у 2020/2021 та 2021/2022 роках відповідно. Рентабельність власного капіталу також збільшилась з 7,19 грн у 2020 році до 7,26 грн у 2022 році. Відносно попередніх років, спостерігалася збільшення в рентабельності в розмірі 1,98 грн або 27,55% у 2020/2021 році та -0,19 грн або -2,07% у 2021/2022 році. Згідно з цими показниками можна зробити висновок, що підприємство стикається зі складнощами у фінансовій сфері, зокрема, спостерігається збільшення витрат та зниження рентабельності активів і власного капіталу. Для забезпечення стійкого

фінансового розвитку необхідно ретельно проаналізувати фінансову стратегію підприємства та вжити заходів з метою зменшення витрат та покращення рентабельності.

2.3 Визначення ринкових результатів функціонування підприємства ТОВ «Кернел-Трейд»

Аграрний сектор в Україні відіграє провідну роль у зборі іноземної валюти, займаючи перше місце за обсягами. Україна завжди мала значний потенціал для збільшення виробництва та експорту зерна. Починаючи з 2018 року, ця ситуація зазнала змін завдяки використанню більш ефективних методів обробітку сільськогосподарських культур та досягненню вищих врожайностей. У таблиці 2.10 можна знайти інформацію про найбільших експортерів зернових культур у світі та їх рейтингову систему.

З 2018 року компанія "Кернел" посідає перше місце у світовому експорті зернових культур, що свідчить про успішний розвиток компанії, нарощення виробничих потужностей та їх продуктивне використання.

Таблиця 2.10 – TOP-5 експортерів зерна в світі

Місце	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
1	Nibulon	Nibulon	Kernel	Kernel	Kernel	Kernel	Kernel
2	Kernel	Kernel	Nibulon	COFCO Agri	Nibulon	Nibulon	Louis Dreyfus Company
3	SFGCU	SFGCU	SFGCU	Nibulon	COFCO Agri	COFCO Agri	Cargill
4	ADM	ADM	ADM	Sierentz Global Merchants	SFGCU	ADM	ADM
5	Cargill	Cargill	Cargill	Bunge	ADM	Cargill	Glencore

Варто ознайомитися з рейтингом експортерів зерна в Україні за 2023 рік, який представлено на рисунку 2.13.

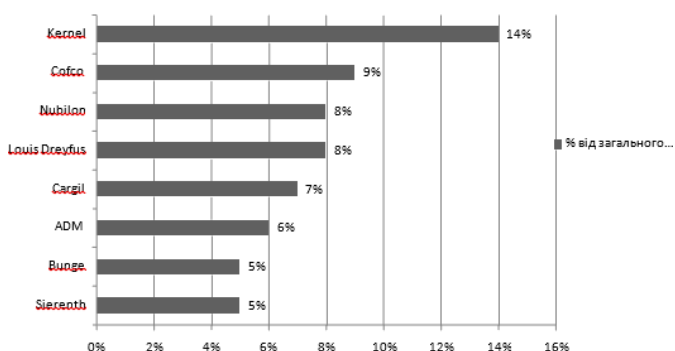


Рисунок 2.13 – Рейтинг експортерів зерна та відсоток від згального експорту зерна в Україні

Джерело:[36]

Як видно з даних за 2023 рік, компанія "Kernel" очолює список експортерів зернових культур в Україні. Її частка в експорті становить 14% від загального обсягу, що свідчить про її конкурентоспроможність і підтверджує провідну позицію на ринку.

Для оцінки конкурентів компанії необхідно порівняти їх за рядом ключових показників, які визначають успіх кожної організації і роблять її видатною серед інших. Оновлені дані за 2024 рік надають можливість провести таке порівняння.

Перший показник, що варто розглянути, - це кількість працівників. Результати аналізу цього показника наведені на рисунку 2.14.

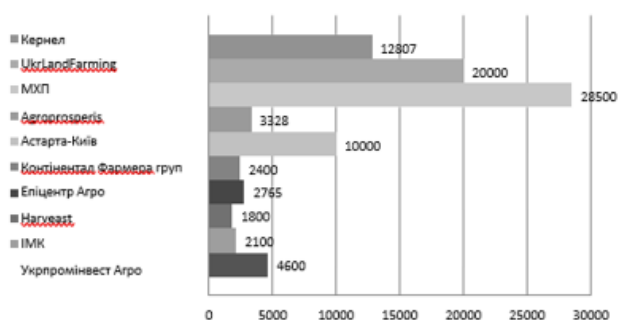


Рисунок 2.14 – Кількість працівників в компаніях-конкурентах в 2023 році, осіб

розроблено автором на основі [36]

Цікаво, що в компанії «МХП» найбільша кількість працівників. А от компанія «Кернел-Трейд» посідає третє місце за цим показником. Наступний

рейтинг також ураховує наявність потужностей для зберігання продукції, що може відображати важливі аспекти управління ресурсами компанії, він представлений на рисунку 2.15.

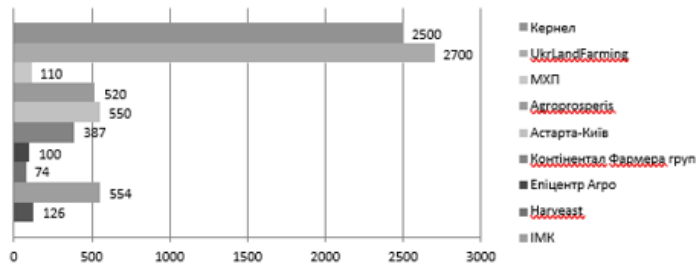


Рисунок 2.15 – Потужності для зберігання продукції, тис. тонн
розроблено автором на основі [36]

Що стосується зберігання власної продукції, то "UkrLandFarming" володіє найпотужнішими сховищами, здатними вмістити 2700 тис. тонн. На другому місці за цим показником знаходиться "Кернел-Трейд" з потужностями 2500 тис. тонн.

На рисунку 2.16 представлено графік доходів компаній-конкурентів

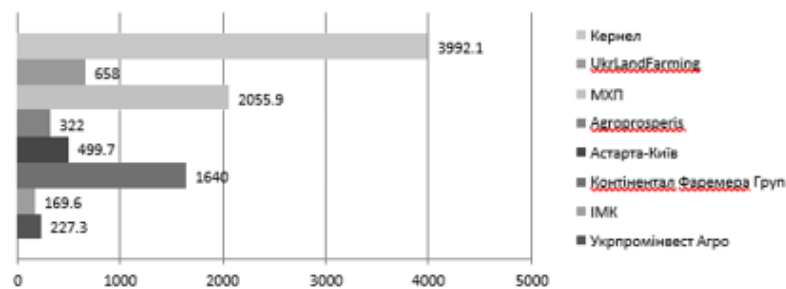


Рисунок 2.16 – Дохід компаній, млн. дол. США
розроблено автором на основі [36]

Це цікава динаміка: хоча компанія "Кернел-Трейд" відстає за кількістю працівників та потужностями, вона лідирує за доходом. Це свідчить про значні надходження від її діяльності у порівнянні з конкурентами.

Наступним важливим показником є чистий прибуток, оскільки він є основою та метою діяльності будь-якої компанії. Рейтинг представлено на рисунку 2.17.

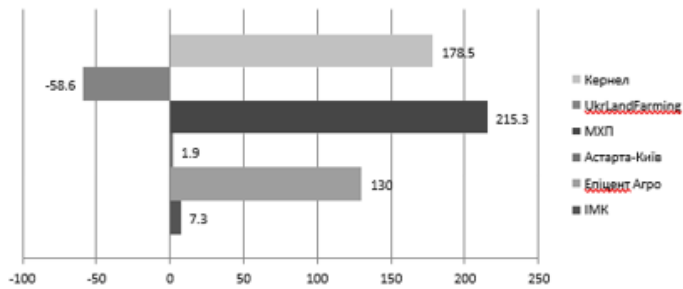


Рисунок 2.17 – Чистий прибуток компаній, млн. дол. США
розроблено автором на основі [36]

Результати чистого прибутку у компаній різняться від доходу за рейтингом. Найбільший чистий прибуток був у компанії "МХП" (215,3 млн дол. США), на другому місці розташувалася "Кернел-Трейд" з 178,5 млн дол. США. "UkrLandFarming" зазнала негативний результат - збиток в розмірі 58,6 млн дол. США.

Щодо конкуренції, компанія "Кернел-Трейд" відзначилася значним обсягом експорту соняшникової олії у 2023 році:

1. Kernel - 1 467 219 тонн (25,8% ринку)
2. Cofco - 944 232 тонн (16,6%)
3. Bunge 603 660 тонн (10,6%)
4. Alfa Trading (Wilmar) 575 074 тонн (10,1%)
5. Cargill 457 528 тонн (8,0%)
6. Allseeds 450 217 тонн (7,9%) [39].

Основними факторами успіху та конкурентними перевагами компанії «Кернел-Трейд» на даний момент є:

- Компанія має монопольне становище на ринку та є провідним експортером в кількох секторах.
- Розповсюджена мережа філій та використання потужностей у різних частих країни і в різних кліматичних умовах дозволяє компанії бути гнучкою та ефективною у своїй торговельно-закупівельній діяльності.

- Забезпечення сучасною матеріально-технічною базою, використанням передової сільськогосподарської техніки та якісних матеріалів сприяє високій врожайності та стабільному прибутку.
- Наявність системи моніторингу та аналізу стану агропромислового комплексу дозволяє здійснювати ефективне управління.
- Використання сучасних технологій у виробництві та транспортуванні товарів сприяє підвищенню ефективності.
- Компанія підтримує фермерів та має довгострокові партнерські відносини з іноземними компаніями.
- Наявність власних терміналів, флоту та кваліфікованих фахівців дозволяє компанії забезпечувати надійні та безперебійні послуги.
- Компанія активно інвестує у розвиток та впровадження інновацій та навчає нових працівників.

Основними напрямками розвитку та оптимізації діяльності компанії є вирішення ключових проблем сільськогосподарського сектора:

- Ресурсозбереження, що стає все більш актуальним у сучасному бізнес-середовищі. Цей напрямок включає різноманітні інноваційні методи, спрямовані на підвищення ефективності як окремих компаній, так і аграрного сектора в цілому.
- Ефективне управління часом та ресурсами на етапах виробництва та реалізації продукції для максимізації її рентабельності.
- Гарантування доступності та безпечності сільськогосподарської продукції.
- Стабілізація та підвищення доходів компаній, забезпечення фінансової стійкості та можливості самофінансування.

Для оцінки позиції компанії на ринку, її можливостей, загроз та пріоритетних напрямків розвитку рекомендується провести аналіз факторів та розробити PEST та SWOT-аналіз. PEST-аналіз допомагає з'ясувати, як зовнішні чинники впливають на компанію. Більше інформації про нього можна знайти у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – PEST-аналіз компанії «Кернел-Трейд»

P (Political)	E (Economic)
- Свобода інформації і незалежність СМІ - Ймовірність розвитку військових дій в країні - Політична стабільність на низькому рівні - Україна відкрита для іноземних торговців - Угода про асоціацію між Україною та ЄС забороняє будь-які обмеження експорту - Введення нових стандартів якості - Обмеження експорту товарів в умовах карантину - Передбачено ухвалення Верховною Радою закону про землю. - Законодавча та фінансова підтримка фермерам та експортерам сільськогосподарської продукції з боку держави, підтримка агробізнесу в Україні - активна позиція держави по відношенню до іноземного капітал - Глобалізація економіки	- Зміни в рівнях інфляції та процентних ставок - Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища - Позитивні темпи зростання економіки - Рівень цін на зернові культури зростає. (За поточний період близько на 3-7%) - Позитивний розвиток економічних зв'язків між країнами - Високі ціни на енергоресурси - Доступні кредити для підприємств, для агропромисловості є свої умови - Нестабільність валюти - Мінімальна заробітна плата зростає (з вересня 2020 року становить 5000 грн) - Активна інвестиційна політика - Участь в міжнародних економічних організаціях та ін. - Диверсифікація діяльності підприємств
S (Socio - cultural)	T (Technological)

- Активна міграція населення (не враховуючи карантинні умови) - Високі вимоги до якості продукції - Активне населення - Організація суспільства (соціальна мобільність населення) - Високий рівень забезпечення трудовими ресурсами та кваліфікованими кадрами - Наявність соціальних стандартів та варіантів їх забезпечення - Позитивне ставлення до екологічно-чистої продукції, сг-продукції, позитивні еко-тенденції в суспільстві - Висока активність споживачів, готовність обмінюватися товарами, завозити товари з закордону та імпортувати свої вироби	- Досить позитивний рівень технологічного розвитку агропромислової галузі - Постійний розвиток науково-технічного прогресу в Україні та закордоном - Можливі витрати на НДДКР з різних джерел - Можливість залучення інвестицій в науково-технічні новітні проекти - Постійне оновлення виробничих процесів та різноманітність форм їх впровадження - Легкість в отриманні патентів та ліцензій - Відкритість закордонного досвіду та можливість залучення наукових та технічних досліджень та надбань - Підтримка з боку держави щодо впровадження інновацій - Висока варіативність рекламних та інноваційних засобів розповсюдження інформації - Можливості оновлення технічної бази
---	---

Далі потрібно провести SWOT-аналіз компанії "Кернел-Трейд". Для цього у таблиці 2.11 наведено опис сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. У таблиці 2.12 подано перехресні дані факторів та вказано дії, які можна здійснити для ефективного використання наявних умов з метою максимізації прибутку компанії та підвищення її конкурентоспроможності.

Таблиця 2.12 – SWOT-аналіз компанії «Кернел-Трейд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
----------------	----------------

- Бізнес-модель, завдяки якій компанія функціонує за рахунок власних потужностей. - Безвідходне виробництво - Стабільний попит на продукцію на міжнародному ринку - Доступна цінова політика на зовнішньому ринку - Лідируючі позиції в усіх сегментах, в яких працює компанія - Кваліфікований персонал - Розгалужена логістична система - Високий рівень технічного забезпечення - Висока заробітна плата - Можливість підвищення кваліфікації - Низька собівартість виробництва і висока додана вартість продукції - Розвинута інфраструктура - Впровадження інноваційних технологій у виробництво(системи переробки відходів, виробництво власної енергії для користування)	- Застаріле обладнання та застарілі технології в деяких відділах - Залежність від погодних умов - Залежність від змін світових цін - Висока плинність кадрів - Недостатність активів та потужностей для здійснення експорту значного обсягу товару одночасно - Віддалене управління активами - Високі затрати на управління, контроль за власністю і її охорона - Значне боргове навантаження для забезпечення росту і розвитку
Можливості	Загрози
- Розширення або вихід на нові ринки збуту - Зростання попиту на нерафіновану та соняшникову олію на світовому ринку, нові імпортери та партнери - Постійне зростання попиту на зернові та олійні культури - Високі можливість флоту вийти за межі України - Залучення нових працівників з України та закордону - Швидкий розвиток - Інноваційність та автоматизація виробництва, залучення досвіду - Можливість швидкої кооперації та ефективного функціонування - Збільшення об'ємів виробництва сільськогосподарської продукції за рахунок ефекту масштабу	- Зміна законодавства у країнах збуту, збільшення ввізних мит та квот - Підвищення конкуренції на світовому ринку, нові іноземні конкуренти - Інфляція - Зменшення попиту на рослинну олію. - Загрози відтоку фахівців до конкурентів; - Ймовірність припинення співпраці з деякими контрагентами - Зміни в політиці та економіці держави - Висока конкуренція на ринку зернових - Краща технічна забезпеченість конкурентів, швидкий розвиток - Складнощі у конкурентній боротьбі з іншими агрохолдингами - Законодавчі складнощі регулювання діяльності великих підприємств

Проблеми, які створюють перешкоди для ефективної роботи компанії "Кернел-Трейд", включають наступне:

1. Застаріле обладнання та його високий ступінь зношеності, що призводить до значного відсотка амортизації у фінансовому звіті.

2. Відсутність автоматизації на більшості виробничих потужностей, що впливає на тривалість виконання процесів.

3. Велика завантаженість потужностей та швидкий темп виконання операцій, що спричиняє виникнення непередбачених витрат.

4. Проведення логістичних процесів потребує значних витрат на утримання логістичних структур, що впливає на собівартість та ціну продукції.

5. Труднощі у переробці та використанні виробничих відходів, що свідчить про неефективне використання можливості отримання доходу від їх реалізації.

6. Залежність від змін світових цін, інфляції та підвищення рівня конкуренції на світовому ринку.

Перспективні напрямки розвитку, спрямовані на вирішення проблем, включають в себе впровадження систем ощадливого виробництва та нових інноваційних систем управління персоналом, виробництвом та збутом.

При аналізі перспектив компанії необхідно враховувати ризики, що можуть перешкоджати її ефективному та швидкому розвитку. Компанія "Кернел-Трейд" повинна постійно контролювати всі аспекти своєї діяльності та вчасно вживати заходів для уникнення або пом'якшення наслідків цих ризиків.

До стратегічних (ділових) ризиків можна віднести такі:

1. Недостатній врожай в Україні.
2. Низькі світові ціни на сільськогосподарські товари.
3. Ризики, пов'язані з пандемією COVID-19.
4. Дефіцит надходжень від продажу відновлюваних джерел енергії.

Операційні ризики:

1. Управління торговими позиціями;
2. Шахрайство;
3. Інвестиційні проекти;
4. Збереження цілісності орендованих сільськогосподарських угідь;
5. ІТ та інформаційна база;
6. Ризики, пов'язані з людським капіталом.

Компанія «Кернел-Трейд» розробила план превентивних заходів для пом'якшення впливу ризиків [37,38]:

1. Диверсифікація земельного банку для уникнення труднощів, пов'язаних з погодними умовами.
2. Страхування витрат на зимові врожаї та від обмежених опадів і вологості ґрунту на деяких полях.
3. Комплексна стратегія закупівель.
4. Попереднє фінансування врожаю сторонніх фермерів.
5. Платформа «Відкритий агробізнес» для обміну сільськогосподарськими ноу-хау та надання послуг виробникам рослинництва.
6. Покращений контроль за логістикою (власні вагони) для додаткової гнучкості у доступі до виробників рослинництва по всій країні.
7. Розробка альтернативних логістичних маршрутів.
8. Страхування від низької врожайності сільськогосподарських культур у ключових регіонах закупівель, з рішенням про необхідність страхування на кожен рік окремо.
9. Використання різних інструментів хеджування, включаючи ф'ючерси та опціони на кукурудзу та сою СМЕ, форвардні контракти на премію з Чорного моря та прямі контракти.
10. Детальний аналіз глобальних ринків м'яких товарів: дочірня компанія Avere надає уявлення про світовий ринок, допомагаючи у виборі термінів та ціноутворення операцій хеджування.
11. Оцінка можливості створення оперативного резерву зерна та олійних культур у сховищах з мінімальною відстанню до експортних терміналів та заводів з переробки для покриття внутрішніх логістичних порушень.
12. Проведення ретельного аналізу постачальників та контрагентів; впровадження та просування Кодексу взаємодії з постачальниками.
13. Організація відкритих та закритих тендерів для вибору найкращих пропозицій.
14. Залучення постачальників з високим рівнем довіри.

15. Впровадження багатофакторної автентифікації та управління правами для зменшення ризику витоку конфіденційних даних, таких як документи та листування.

16. Розвиток HR-бренду та створення стійкої репутації роботодавця [37,38].

Таким чином, застосування перерахованих методів зниження впливу основних ризиків допоможе компанії вистояти перед викликами на внутрішньому та зовнішньому ринках і підтримувати конкурентоспроможність.

Висновок до другого розділу

Компанія "Кернел" займає провідну позицію на світовому ринку у сфері виробництва та експорту соняшникової олії та зерна, а також є важливим постачальником сільськогосподарської продукції із Чорноморського регіону на світові ринки. Відповідно до даних, близько 46% прибутку компанії становить виробництво соняшникової олії, 35% - експорт зерна, 4% - надання послуг з перевалки зерна, та 14% - сільське господарство. Розподіл цих показників може змінюватися щороку під впливом різних факторів і тенденцій, як внутрішніх, так і зовнішніх.

Фінансові показники компанії демонструють постійне зростання та позитивну динаміку. Географічна структура експорту щороку розширюється, залучаючи нових іноземних споживачів, що забезпечує високі прибутки та визнання на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Компанія експортує свою продукцію в понад 80 країн всесвітньо. Більше 90% виробленої соняшникової олії направляється до країн Європейського Союзу, Іраку, Індії та Китаю, які є основними ринками для компанії. Щодо зерна, найбільша частина (44%) постачається до країн Азії, 35% - до країн Європи, 16% - до країн Середнього Сходу, а 5% - до країн Африки та Північної Америки. Найбільші імпортери зернових культур компанії - Китай та Індія. У другому розділі також проаналізовано основні проблеми, які можуть перешкоджати ефективній діяльності компанії, перспективи розвитку компанії «Кернел-Трейд», а

також заходи щодо усунення та пом'якшення можливих ризиків, які можуть виникнути в майбутньому і вплинути на результативність компанії.

3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗШИРЕННЯ РИНКІВ ЗБУТУ ЕКСПОРТНОЇ ПРОДУКЦІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

3.1 Організаційно-економічні альтернативи оптимізації ринків збуту експортної продукції на зовнішніх ринках підприємства «Кернел-Трейд»

Для розробки методів оптимізації зовнішньоекономічної діяльності потрібно визначити загальні цілі компанії та ті аспекти, на які вона має зосередитися. Ці аспекти наведені на рисунку 3.1.

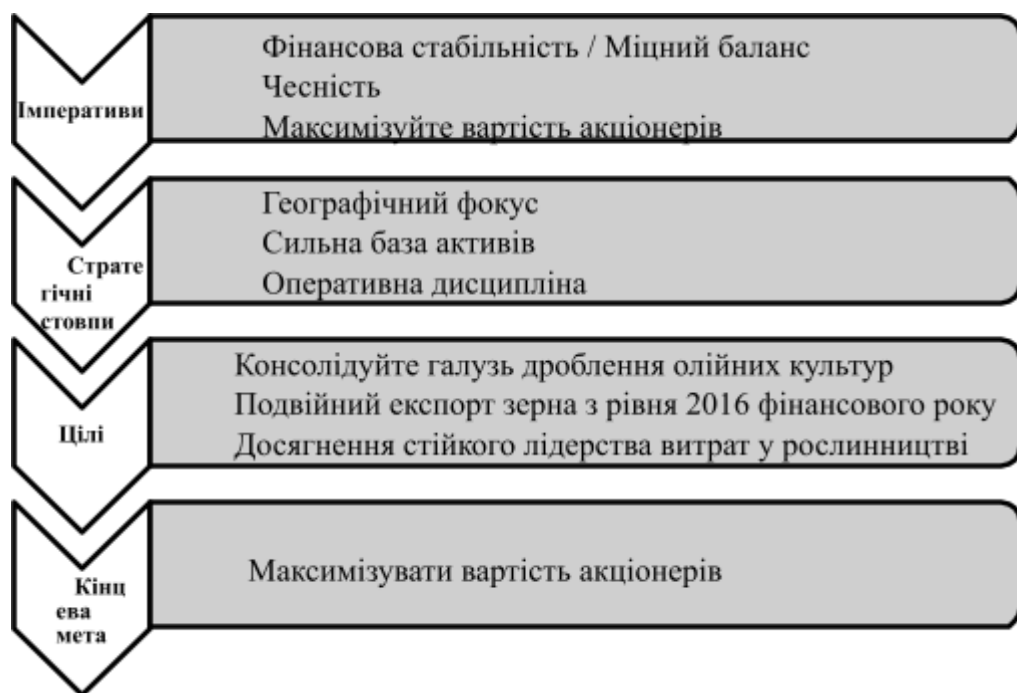


Рисунок 3.1 – Стратегічна база підприємства «Кернел-Трейд»
розроблено автором на основі [39]

На підприємстві «Кернел-Трейд» поєднуються глобальний досвід, сучасні проекти, широкий асортимент техніки та обладнання, а також передові процеси та системи, що вирізняють компанію на ринку та допомагають їй зберігати лідируючі позиції. Проте компанія прагне розвитку, шукає нові методи покращення та готова

вирішувати свої проблеми, розглядаючи всі ідеї.

Основу проблеми, яку планується вирішити за допомогою програми оптимізації, складають матеріально-технічне забезпечення діяльності підприємства, автоматизація потужностей, мінімізація витрат та досягнення максимальних результатів для розвитку зовнішньоекономічних процесів компанії. На даний вибір вплинули такі фактори:

- мета автоматизації всього обладнання компанії та оновлення застарілого;
- зниження показників експорту соняшникової олії на 23% у 2021 фінансовому році порівняно з попереднім періодом. Відзначається негативна тенденція у зменшенні врожайності сільськогосподарських культур та поступовому скороченні обсягів експорту продукції, виготовленої з насіння соняшнику та його відходів. Ця проблема спричинена поганими прогнозами врожаю на майбутні періоди, зменшенням виробництва цієї категорії продукції через застаріле обладнання олійно-екстракційних та переробних потужностей компанії, високим рівнем зносу, а також недостатнім технічним забезпеченням у порівнянні з іноземними конкурентами.

Ці недоліки можуть у довгостроковій перспективі негативно вплинути на розвиток зовнішньоекономічної діяльності компанії, тому необхідно приділити увагу їх розв'язанню, щоб уникнути негативних наслідків. Аналіз перспективних напрямків для компанії дозволив визначити основні заходи, які стануть основою програми з оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Ми запропонували такі організаційно-економічні альтернативи для оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства:

- використання концепції ефективного виробництва для оптимального використання ресурсів підприємства та досягнення максимального випуску продукції, що дозволить забезпечити наявність товарів на ринку та збільшити обсяги експорту.
- використання міжнародного лізингу для оновлення, автоматизації всіх потужностей та використання переваг цього напрямку.

Програма оптимізації включає наступні заходи:

- використання міжнародного лізингу для оновлення обладнання та техніки для трьох олійно-екстракційних заводів, а також придбання в лізинг однієї потужності на базі існуючого заводу з переробки відходів соняшника на енергію «Кернел-Трейд». Це дозволить оптимізувати виробництво продукції та збільшити обсяги перероблених продуктів з соняшнику (соняшникова олія, мука);

- впровадження двох систем ощадливого виробництва – TPM та SMED, які спрямовані на переоснащення та ефективне використання потужностей;

- підвищення ефективності виробництва з метою збільшення обсягів продукції та експорту.

В основі запропонованої програми оптимізації діяльності лежать автоматизація виробництва та оновлення основних засобів. Аналіз підприємства виявив застарілість обладнання в олійно-екстракційному сегменті та недостатню забезпеченість машинами й обладнанням у виробничому секторі, сільському господарстві та сфері послуг, що є критичним у зв'язку з розширенням експорту.

Впровадження автоматизації виробництва передбачає застосування технічних засобів, різноманітних методів і систем керування для обладнання, яке здатне виконувати основні процеси без прямого втручання людини. У цьому випадку головна роль людини полягає у прийнятті рішень та контролі за виробничими процесами.

Автоматизація всього обладнання на підприємстві можливо здійснити за допомогою впровадження новітньої техніки для покращення логістичних процесів як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні. Перевагами цього заходу є зменшення витрат на працівників і залучення їх до сучасних проєктів, які потребують розумової роботи, креативності та генерування ідей. Завдяки автоматизації виробничих систем підвищується продуктивність праці та зменшується час, необхідний для виконання операцій. Ці покращення створять нові можливості для розвитку компанії, збільшення виробництва і, відповідно, обсягів експорту продукції, а також підвищення конкурентоспроможності компанії.

Для покращення виробничого та логістичного процесів компанія закуповує

обладнання та оновлює сільськогосподарську техніку. З 2018 року було придбано понад 3500 власних вагонів для перевезення зерна за кордон. Це стратегічне та операційне рішення було ретельно обґрунтоване і значно покращило систему перевезень. Однак, воно також спричинило низку загроз і викликів, серед яких питання ремонту та обслуговування власної техніки.

Наразі підприємству необхідно оновити:

- сільськогосподарську техніку (комбайни, трактори, сівалки, обприскувачі, компактори, сушки тощо);
- обладнання для обробки, сортування, виробництва продукції, а також альтернативну енергетику, енергозберігаючі технології та відповідне обладнання. Це переважно стосується модернізації старих олійно-екстракційних заводів, які були нещодавно придбані і потребують оновлення.

Заміна застарілого обладнання новим сприяє покращенню фінансових показників компанії: чим сучасніше обладнання, тим вища якість виготовлених товарів, що підвищує рівень конкурентоспроможності. Тому однією з альтернатив оптимізації процесів у компанії "Кернел-Трейд" є лізинг техніки та обладнання.

Лізинг техніки та обладнання - це послуга, за якою фізична або юридична особа може взяти в користування необхідний їй об'єкт, наприклад, техніку або обладнання, без використання значної частини власних коштів та з можливістю подальшого викупу цього об'єкту за вигідними умовами.

Лізинг обладнання та техніки є одним з найбільш вигідних способів оновлення основних виробничих засобів. Крім необхідного обладнання, компанія також отримує податкові пільги та інші переваги. Основною перевагою є швидка модернізація виробничих потужностей без потреби в одноразових значних вкладеннях.

Для досліджуваної компанії застосування міжнародного лізингу для підвищення рівня результативності є доцільним. Однією з відмінностей цього виду лізингу є те, що суб'єкти договору можуть знаходитись у різних країнах, або якщо майно чи платежі перетинають державні кордони.

Використання лізингу для оновлення виробничих потужностей має багато

переваг порівняно з кредитом або придбанням обладнання:

- отримання сучасного обладнання за мінімальні витрати на вигідних умовах, з прописаними в договорі умовами.
- швидке оформлення лізингу.
- не потребує значної суми коштів на купівлю обладнання, адже потрібно лише сплатити внесок та регулярні лізингові платежі.
- можливість самостійного вибору обладнання та постачальника компанією, з підтримкою лізингодавця.
- можливість включення обладнання в виробничий процес одразу після виконання умов лізингу.
- швидке та ефективно обслуговування обладнання, надане лізингодавцем.
- довгострокове співробітництво та можливість оновлення основних засобів за встановленим графіком.
- створення міжнародного капіталу.
- часткові платежі за обладнання, оскільки воно передається на тимчасове користування.
- відсутність ризику морального та фізичного зносу та старіння обладнання, оскільки воно не переходить у власність компанії.
- звільнення від сплати податків на майно, оскільки воно не враховується в балансі компанії.
- лізинговий платіж виконується тільки після встановлення обладнання на підприємстві та досягнення його відповідної продуктивності.
- залучення потужностей допомагає збільшити виробництво та задовольнити попит на ринку.
- податкові пільги.
- збільшення обсягів реалізації продукції, розвиток виробництва та створення нових робочих місць.

У зв'язку з успішним досвідом використання міжнародного лізингу в Україні, компанії «Кернел-Трейд» рекомендується розглянути використання імпортного лізингу. Це означає, що компанія, яка надає лізингові послуги, може

операційно знаходитися в Україні, а обладнання та техніка можуть бути закуплені закордонними виробниками та надані у користування на території України.

Рекомендується звернути увагу на оперативний лізинг з можливістю переобладнання потужностей кожні 1, 3 або 5 років. Це дозволить досягти максимального результату від використання та забезпечить високу якість продукції. Міжнародний лізинг відкриє можливість використовувати сучасне сільськогосподарське обладнання з мінімальними витратами фінансів і часу.

До актуальних лізингових програм, які представлені в міжнародних організаціях та надають можливість користуватися сучасним іноземним обладнанням, відносяться компанії OTP Leasing та ТЕКОМ-Лізинг.

OTP Leasing - універсальна лізингова компанія, що є частиною європейської фінансової групи OTP Group і має довіру клієнтів по всій Європі. Вона представлена на українському ринку та єдиний лізинговий оператор, що належить міжнародній банківській групі, чиї акції котируються на Лондонській фондовій біржі. OTP Leasing є найпопулярнішою компанією на ринку, що забезпечує підприємства якісним закордонним обладнанням.

ТЕКОМ-Лізинг є однією з провідних лізингових компаній в Україні, що спеціалізується на забезпеченні матеріально-технічних потреб проектів у сфері дорожнього будівництва, промисловості та сільського господарства.

Обрані для аналізу компанії встановлюють співпрацю та закупають техніку у провідних виробників сільськогосподарської техніки та обладнання, серед яких: Нова Голандія, Лемкен, Текнома, Кухн, Чоловік Гаспардо, FloraPower, MAN, Challenger, CNHi (бренди Case IH, New Holland), John Deere, Fendt, Kuhn, Manitou, Massey Ferguson, Gaspardo, Lemken, Versatile та інші.

Схему, за якою буде здійснено послугу міжнародного лізингу, можна переглянути на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 - Схема імпортного лізингу

Джерело: [40]

Після оцінки вартості об'єкта, витрат на його транспортування, митне оформлення та інші аспекти, лізингова компанія складає графік лізингових виплат та подає його разом із списком необхідних документів для фінансування проекту. Після перевірки умов і при позитивному рішенні укладається договір.

У цьому випадку власник майна, тобто лізингодавець, бере на себе сплату всіх кредитних зобов'язань, мита та інших витрат на імпорт іноземного обладнання. Компанія, яка використовує обладнання, оплачує відповідні лізингові виплати, які включають в себе відсоток за кредитами та податкові обов'язки, включаючи ПДВ при передачі та поверненні об'єкта.

Як було вказано раніше, компанія потребує придбання обладнання для повної або часткової заміни своїх олійно-екстраційних потужностей. Варто розглянути можливість співпраці з німецькою компанією FloraPower GBMH & Co, яка спеціалізується на виготовленні обладнання для жиролійної та зернової промисловості. Ця компанія розташована в екологічно орієнтованому місті Аугсбург у Німеччині. Технології та розробки FloraPower GBMH & Co, які відомі своєю якістю, вже багато разів продемонстрували свою економічну ефективність

та надійність як для сільськогосподарських виробників за кордоном, так і в Україні. Їх обладнання може забезпечити повний технологічний цикл переробки сировини до отримання готової продукції.

На основі історичних та фінансових даних щодо діяльності окремих підрозділів підприємства "Кернел-Трейд" було визначено, що в поточний момент потрібно забезпечити потужності для виробництва продукції з соняшнику в Полтавській, Кропивницькій та Миколаївській областях.

Щоб порівняти ефективність співпраці з різними лізинговими компаніями, потрібно вказати найменування та обсяг обладнання, необхідного для повного технічного забезпечення заводу з переробки олійних культур. На прикладі вибрано Полтавський олійно-екстракційний завод, де необхідно залучити:

- обладнання для попередньої підготовки насіння до віджиму, включаючи очисну машину (сепаратор), чистильник для відділення лушпиння, дробарку, вальцовий верстат, лінію охолодження і циркуляції;
- прес та фасувальне обладнання, таке як жаровня, маслопрес, лінія екстракції;
- обладнання для фільтрування та рафінування олії, включаючи фільтри та дезодоратор;
- обладнання для транспортування та зберігання, наприклад, резервуари для зберігання продуктів переробки олійних культур: зерна, олії, лушпиння і т.д.

Вартість набору обладнання була визначена на основі цін з каталогу на офіційному сайті компанії FloraPower, що становить приблизно 182 000 доларів США. Для визначення найбільш вигідних умов лізингу та порівняння можливих результатів діяльності компанії, слід провести відповідні розрахунки. Спершу важливо вказати умови лізингу обох компаній стосовно придбання та використання цього обладнання для переробки олійних культур.

Інформацію про склад, розмір і терміни для виплат лізингових платежів можна знайти в договорі лізингу з компанією-лізингодавцем. Умови платежів лізингових компаній ОTR Leasing та ТЕКОМ-Лізинг наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Умови, за якими надають послуги лізингові компанії

Показники	OTP Leasing	ТЕКОМ-Лізинг
Термін лізингу	2 роки	
Валюта фінансування	долар США	
Авансовий внесок	30%	35%
Термін оформлення лізингу	14 днів	
Графік погашення	Класичний (помісячно)	
Оплата страховки	Вансовий платіж і оплата страховки здійснюється в першому лізинговому платежі	
Комісійні лізингової компанії	2 – 4% від суми контракту	
Податок на майно	Відносно договору (сплачує лізингодавець)	
Податок з обороту	1% від суми платежу	
ПДВ	20%	
Лізинговий відсоток	25%	28%

В таблиці 3.2 представлено розраховану суму лізингових платежів та загальну суму виплат на момент закінчення договору.

Таблиця 3.2 – Розраховані підсумкові значення витрат за послуги лізингу

Показники	OTP Leasing	ТЕКОМ-Лізинг
Щомісячна сума виплат	5558.15	5403.79
Разом сума виплат	189195.69	195210.93
в тому числі %	43250.72	45918.42
вартість об'єкта	144144.97	147472.52
комісії	1820.00	1820.00

У таблиці 3.3 наведено розрахунки щодо витрат та прибутку за 24 місяці використання лізингового обладнання. Дані про прибуток взяті з фінансової звітності 2020 року Полтавського олійно-екстракційного заводу (ПОЕЗ), який має потужність 280-300 тис. тонн соняшникової олії на рік, і включають прибуток від експортних операцій. У таблиці 3.3 наведено витрати за місяць за умов співпраці з OTP Leasing та ТЕКОМ-Лізинг, а також витрати при повній оплаті необхідного обладнання у компанії FloraPower GBMH & Co «Кернел-Трейд» одноразово.

Загальний прибуток компанії розраховується з наростаючим підсумком за трьома варіантами, враховуючи прибуток ПОЕЗ до використання лізингових послуг (показники 2020 року) і показує ймовірний фінансовий результат на наступні 2 роки, припускаючи, що залучення нового обладнання не вплине на продуктивність діяльності компанії.

Таблиця 3.3 – Розрахунок витрат за лізинговими операціями та прибутку за 24 місяці, дол.США

Показники	Прибуток компанії	Витрати на співпрацю з ОТП Leasing	Витрати на співпрацю з ТЕКОМ-Лізинг	Витрати на придбання обладнання	Прибуток з наростаючим підсумком		
					ОТП Leasing	ТЕКОМ-Лізинг	Придбання обладнання
Початкові інвестиції Місяці		55800	65 520	18200	-	-	-
1	26476	5558,15	5403,79	-	-34882,3	-44 448	-172224
2	26642	5558,15	5403,79	-	-13798,3	-23 210	-145582
3	26809	5558,15	5403,79	-	7452,986	-1 804	-118773
4	26978	5558,15	5403,79	-	28872,64	19 770	-91795
5	27147	5558,15	5403,79	-	50461,72	41 514	-64648
6	27318	5558,15	5403,79	-	72221,28	63 427	-37330
7	27489	5558,15	5403,79	-	94152,4	85 513	-9841
8	27662	5558,15	5403,79	-	116256,1	107 771	17821
9	27836	5558,15	5403,79	-	138533,6	130 203	45657
10	28010	5558,15	5403,79	-	160985,9	152 809	73667
11	28186	5558,15	5403,79	-	183614,1	175 592	101854
12	28363	5558,15	5403,79	-	206419,3	198 552	130217
13	28541	5558,15	5403,79	-	229402,6	221 689	158759
14	28721	5558,15	5403,79	-	252565,1	245 006	187479
15	28901	5558,15	5403,79	-	275908	268 503	216380
16	29083	5558,15	5403,79	-	299432,5	292 182	245463
17	29265	5558,15	5403,79	-	323139,5	316 044	274728
18	29449	5558,15	5403,79	-	347030,3	340 089	304177
19	29634	5558,15	5403,79	-	371106,1	364 319	333811
20	29820	5558,15	5403,79	-	395368	388 735	363631
21	30007	5558,15	5403,79	-	419817,2	413 339	393638
22	30196	5558,15	5403,79	-	444454,8	438 131	423834
23	30385	5558,15	5403,79	-	469282	463 112	454219
24	30576	5558,15	5403,79	-	494300	488 285	484796

Разом	683496	189196	195211	182000	494300	488 285	484796
-------	--------	--------	--------	--------	--------	---------	--------

На основі розрахованих даних побудуємо графік для наочності представлення результатів обрахунку. Графіки прибутковості діяльності даного заводу за відповідних умов представлені на рисунках 3.3; 3.4; 3.5.



Рисунок 3.3 – Прибутковість заводу з виробництва соняшникової олії з виробництва соняшникової олії з наростаючим підсумком за співпраці з ОТР Leasing за перші 6 місяців, рік та 2 роки

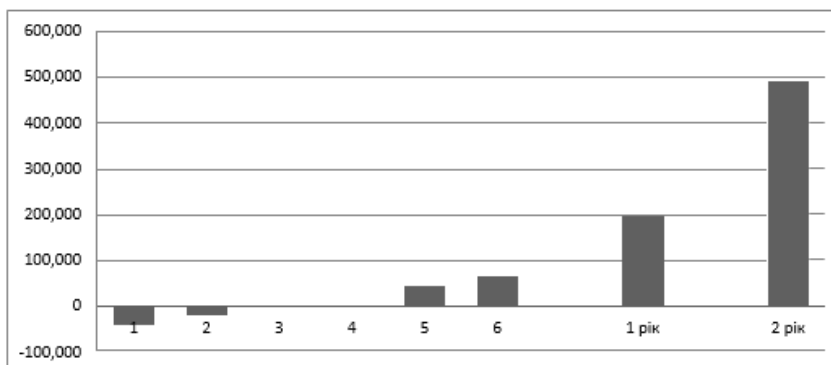


Рисунок 3.4 – Прибутковість заводу з виробництва соняшникової олії з виробництва соняшникової олії з наростаючим підсумком за співпраці з ТЕКОМ-Лізинг за перші 6 місяців, рік та 2 роки

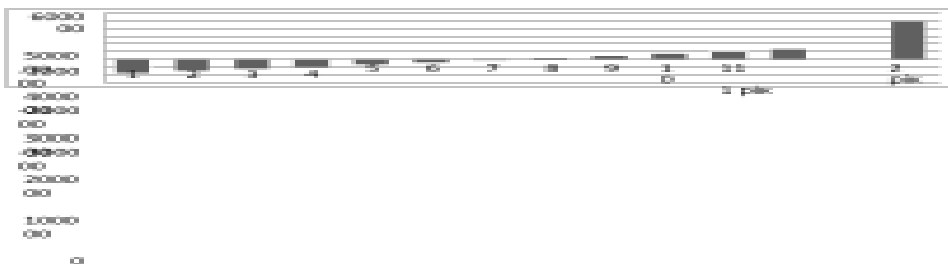


Рисунок 3.5 – Прибутковість заводу з виробництва соняшникової олії з виробництва соняшникової олії з наростаючим підсумком за умови купівлі

обладнання за рік помісячно та за 2 роки

На основі обрахунків можна зробити висновок, що різні варіанти оновлення устаткування мають незначну відмінність у прибутковості компанії. Проте найбільший прибуток від діяльності заводу з переробки соняшнику можливий за умови отримання послуг в компанії OTP Leasing. Для зручності порівняння результатів усіх трьох варіантів оновлення складена таблиця 3.4.

Таблиця 3.4 – Результати показників та ефективність за запропонованими варіантами, дол.США

Показники	OTP Leasing	ТЕКОМ-Лізинг	Купівля устаткування
Об'єм інвестицій:	55800	65 520	18200
Чистий накопичений прибуток	494300	488 285	484796
Період окупності:	2 місяці	3 місяці	8 місяців
Сумарні лізингові платежі	189196	195211	-
Рентабельність лізингу	261%	250%	-

Отже, купівля обладнання в порівнянні з його лізингом є менш вигідним варіантом. Компанія може використовувати лізинг для накопичення прибутку для розвитку даного сектору, а в кінці лізингових операцій має можливість викупити устаткування, якщо воно відповідає вимогам.

Отже, для отримувача лізингу це є вигідним і має значні переваги, оскільки об'єм інвестицій і термін окупності вкладень зменшуються порівняно з варіантом одноразової оплати устаткування.

У програму оптимізації також включено використання систем ощадливого виробництва, які передбачають переоснащення та ефективне використання всіх основних засобів. У таблиці 3.5 надано опис обраних TPM та SMED, а також вказано переваги цих систем для компанії та їхній ефект.

Таблиця 3.5 – Опис систем ощадливого виробництва TPM та SMED

Система	Total Productive Maintenance (TPM)	Simple-Msnute Exchange of Dies (SMED)
Проблема, яку вирішує	Часті простої виробничих ліній призводять до втрат виробничої потужності та збільшення витрат на	Статичні процеси та виробництво великими партіями ускладнюють адаптацію до запитів споживачів та знижують реакцію на їхні вимоги..

	обслуговування та ремонт обладнання.	
Сутність	Мета системи полягає в створенні оптимальних умов експлуатації обладнання, забезпеченні найкращого співвідношення між ефективністю використання та витратами на його утримання. Впровадження TPM спрямоване на збереження обладнання у належному стані та зниження витрат на його обслуговування. Для досягнення цієї мети до процесу обслуговування залучається весь персонал підприємства.	Метою є зменшення витрат виробництва шляхом переоснащення та переналагодження обладнання. Час на переналагодження обладнання становить до 10 хвилин робочого часу. Система базується на розподілі процесу переоснащення на два типи операцій: внутрішні та зовнішні. Внутрішні операції виконуються під час зупинки обладнання, тоді як зовнішні операції проводяться під час його роботи. Однією з основних задач SMED є трансформація внутрішніх операцій.
Цілі	- уникнення нещасних випадків; - уникнення несправності обладнання; - мінімізація проблем з якістю; - виключення несвоєчасних поставок	- мінімізація втрат часу на переоснащення обладнання; - синхронізація процесів роботи і переналадки обладнання; - підвищення ефективності використання обладнання; - стандартизація процесу переоснащення
Результат	↓ Простої ↓ Витрати ↑ Продуктивність	Обсяг партій ↓ Запаси ↑ Швидкість ↑ Гнучкість
Ефект	↓ Час – 10 % ↓ Витрати – 6% ↑ Продуктивність – 8 %	

Впровадження обраних систем ощадливого виробництва сприятиме скороченню часу виробництва та зниженню собівартості продукції, підвищить її якість і збільшить обсяги випуску.

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка рівня їх ризикованості

Головною метою програми оптимізації є зменшення витрат і збільшення обсягів виробництва, спрямоване на стабілізацію та розширення експорту соняшникової олії до іноземних ринків.

Обсяги експорту всієї продукції компанії поступово зростають, при цьому змінюється і розширюється географія експорту. На обсяги продажів за кордон

також впливають обсяги виробництва і закупівлі продукції та сировини. За останні роки зросла частка закупівлі соняшникової олії та сировини для неї у інших українських підприємств. На це вплинув не лише стан врожайності, а й втрати під час виробництва.

Запропоновані заходи спрямовані на оптимізацію процесу переробки соняшникового насіння з метою збільшення обсягів експорту готової продукції.

Необхідно провести аналіз впливу запропонованих заходів на економічну ефективність виробництва та експорту компанії. Для цього планується розрахувати прогнозовані показники експорту продукції на 2024 рік.

Економічні результати будуть залежати від використання міжнародного лізингу для придбання обладнання, а також від впровадження системи ощадливого виробництва для оптимізації роботи цього обладнання.

Для ефективного виробництва продукції з соняшнику необхідне оновлення устаткування на заводах, розташованих у Полтавській, Кропивницькій та Миколаївській областях, зокрема на Полтавському ОЕЗ, Кропивницькому ОЕЗ та Бандурському ОЕЗ. Перелік необхідного обладнання включає всі пункти, які були вказані при оцінці заміни обладнання на "ПОЕТ", та розширений відповідно до потреб трьох обраних для оптимізації заводів.

Загальна сума необхідного сільськогосподарського обладнання при придбанні його в компанії FloraPower GBMH & Co (Німеччина) становить приблизно 538 000 доларів США. Вартість устаткування для компанії розрахована на умовах лізингу в OTP Leasing, яку ми вибрали для співпраці. Витрати за лізингом представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розраховані витрати за лізингоми платежами

Базові умови	
Термін лізингу	24 місяців
Вартість об'єкта лізингу	538000 дол.США
Лізинговий відсоток	25 % річних
Термін лізингу	24 місяців
Первинний внесок за об'єкт	30 %
Витрати за лізингом	

Щомісячна сума виплат	16612.70
Разом сума виплат	568174.90
в тому числі %	129271.61
вартість об'єкта	430833.29
Щомісячна сума виплат	16612.70

Проводимо аналіз ефективності запропонованих заходів як для внутрішньої діяльності з переробки соняшнику, так і для експорту продукції даного сектору (див. таблицю 3.7).

Як вихідні дані для розрахунків використовуємо результати діяльності окремого сегменту компанії "Кернел-Трейд", що спеціалізується на переробці олійних культур, за 2020 рік.

Результати показників за 1 рік, 2 роки та за два роки разом для використання лізингу необхідного обладнання в компанії ОТР Leasing базуються на даних з таблиць 3.5 та 3.6. Розрахунки враховують ефективність впровадження методів ощадливого виробництва та міжнародного лізингу, а також їх вплив на збільшення обсягів виробництва продукції на інших підприємствах України.

Розрахунки включають зміни в доході від діяльності компанії, обсяги експорту продукції та кінцеві результати, такі як загальний прибуток від діяльності сегменту та прибуток від експорту. Розрахунки також враховують тенденції експорту компанії, зміни в собівартості продукції, витрати на обслуговування та лізинг обладнання.

"Сума після змін" відображає показники діяльності компанії, які зазнали змін протягом наступних двох років через загальний вплив заходів з ощадливого виробництва та використання міжнародного лізингу для модернізації олійно-екстракційних заводів.

Розрахунок всіх показників ефективності програми оптимізації зовнішньоекономічної діяльності в таблиці 3.7 проводяться аналогічно за формулою. Також в таблиці зазначено відносно яких показників визначено коефіцієнт росту.

Таблиця 3.7 – Розрахунок ефективності запропонованих заходів

Показники	Сума до змін	1 рік	2 рік	Сума після змін	Ефективність		
					2/3	3/4	2/4
1	2	3	4	5	6	7	8
Собівартість продукції, млн. дол.	1402,95	1326,15	1268,46	2594,61	-5,47%	-4,35%	-9,59%
Витрати на обслуговування виробничого процесу, млн. дол.	107,92	104,03	100,79	204,82	-3,60%	-3,12%	-6,61%
Витрати на лізинг устаткування, млн. дол.	-	368822,4	199352,4	568174,80	-		
Дохід від нормальної діяльності сегменту, млн. дол.	3426,00	3582,23	3754,89	7337,11	4,56%	4,82%	9,60%
Обсяг експорту, тис. т	1518,00	1575,64	1633,89	3209,53	3,80%	3,70%	7,63%
Дохід від експорту продуктів переробки олійних культур, млн. дол.	2158,38	2244,07	2371,31	4615,37	3,97%	5,67%	9,87%
Чистий прибуток від діяльності сегменту, млн. дол.	152,00	162,24	174,20	336,45	6,74%	7,37%	14,61%
Чистий прибуток від експорту, млн. дол.	95,76	101,48	107,97	209,45	5,97%	6,40%	12,75%

Як можна побачити, з роками після впровадження заходів спостерігається зростання ефективності. Це стало можливим завдяки витратам на лізинг та авансу у перший рік, а також за рахунок впровадження систем ощадливого виробництва та підготовки персоналу у цьому напрямку.

Собівартість продукції зменшується на 4-6% щороку, а витрати на обслуговування виробничого процесу зменшуються на 3-4%. У перший рік використання систем ощадливого виробництва та оптимального використання нового обладнання принесли найбільші результати, оскільки це було пов'язано з новизною обладнання та комплексним застосуванням заходів для досягнення максимального економічного ефекту. Очікується збільшення обсягів виробництва продукції та, відповідно, зростання обсягів експорту на 3-4% щороку з моменту впровадження заходів. Чистий прибуток очікується зростати на 6-7%.

Отже, після впровадження програми оптимізації виробництва, ми

спостерігаємо такі результати на завершення 2-го року лізингової угоди:

- Собівартість продукції зменшилася на 8,63%.
- Витрати на обслуговування виробничого процесу скоротилися на 7,58%.
- Обсяг експорту продукції зрос на 8,67%.
- Загальний чистий прибуток від переробки олійних культур збільшився на 17,46%.
- Чистий прибуток від експорту зрос на 12,74%.

Отже, програма оптимізації зовнішньоекономічної діяльності виявилася ефективною і призвела до зменшення витрат та збільшення прибутку компанії "Кернел-Трейд". Також важливо зазначити, що послугу міжнародного лізингу обладнання можна буде застосовувати й надалі, замінюючи обладнання за необхідності. У такому випадку компанія "Кернел-Трейд" матиме можливість викупити обладнання за залишковою вартістю, якщо коефіцієнт зносу буде відповідати стандартам на момент завершення лізингової угоди.

Під час впровадження програми оптимізації зовнішньоекономічної діяльності можуть виникнути численні ризики, які можуть вплинути на умови реалізації заходів та фінансові результати. Серед можливих ризиків використання міжнародного лізингу можна виділити наступні:

- Лізингоотримувач самостійно вибирає продавця та предмет лізингу і несе відповідальність за це. Тому ризик неналежного або повного невиконання обов'язків лізингодавцем за договором купівлі-продажу/поставки покладено на лізингоотримувача.
- Ризик невідповідності обраного предмету лізингу цілям використання компанії.
- Технічні несправності та різного роду дефекти предмету лізингу, які виявлені після підписання Акту прийому-передачі Предмета лізингу, лягають на лізингоотримувача.
- Ризики, пов'язані зі збереженням, випадковим знищенням, втратою, випадковим пошкодженням предмету лізингу.
- Ризик допущення помилки при монтажі або введенні в експлуатацію.

- Юридичний ризик, пов'язаний зі змінами в законодавстві.
- Ризик під час організації збуту, що може виникнути під час надання лізингових послуг.
- Непередбачені витрати на експлуатацію, поновлення використаних матеріалів, ремонт, обслуговування.
- Ризик розірвання договору.
- Ризик падіння ціни на орендоване обладнання/техніку в той час, коли ціна на нове обладнання знизилася.
- Політичний ризик, пов'язаний зі змінами в політичній ситуації в країнах, де діють сторони угоди.
- Ризик якості замовленого обладнання, який може призвести до втрат при недостатній ліквідності обладнання.
- Нерегулярний моніторинг договору лізингу.

Ці ризики потребують уважного аналізу та розробки стратегій для їх управління та мінімізації впливу на реалізацію програми оптимізації.

Серед ризиків, пов'язаних з впровадженням програми ощадливого виробництва (ОВ), можна виділити наступні аспекти:

- Непередбачена відповідність запланованих заходів реальній ситуації.
- Недотримання працівниками запланованих заходів, відсутність їх підготовки до впровадження систем ОВ.
- Відсутність очікуваного ефекту від впровадження ОВ.
- Ризик невдачі у продажу виробленої продукції через завищений прогнозований рівень попиту.

Ці ризики можуть впливати на виконання заходів запропонованої програми та спричиняти зниження рівня їх ефективності на кожному етапі впровадження. Існує ймовірність відмови від подальшого використання ОВ у діяльності компанії.

Для оцінки цих ризиків важливо виокремити основні аспекти впровадження програми та визначити їх значущість.

В процесі аналізу ризикованості заходів щодо оптимізації зовнішньоекономічної діяльності використовують показник «важливість

ризиків»(формула 3.1):

$$VR = A * q, \quad (3.1)$$

де: VR — важливість
ризиків; A — загроза
ризиків, події;
q — ймовірність її настання.

Інформація щодо ризиків та їх оцінки представлена в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Важливість ризиків бізнесу

№	Ризики	Загроза (1-5)	Пріорите т (1-6)	Вага ризиків (=1)	Інтегра- льний показник ваги	Ймові- рність (0,1- 1,0)	Важли- вість ризиків
1	2	3	4	5	6=3*5	7	8=3*7
1	Технічні несправності та дефекти обладнання, взятого в лізинг, невідповідність цілям компанії	3	3	0,2	0,6	0,5	1,5
2	Ризик пошкодження, знищення, втрати, додаткових витрат	5	5	0,18	0,9	0,7	3,5
3	Невиконання лізингодавцем обов'язків з обслуговування	4	4	0,17	0,68	0,6	2,4
4	Валютний ризик	2	8	0,05	0,1	0,3	0,6
5	Ризик реальної падіння ціни устаткування	3	7	0,03	0,09	0,3	0,9
6	Політичний ризик	4	1	0,1	0,4	0,8	3,2
7	Невідповідність запланованого ефекту ОБ дійсності	4	6	0,15	0,6	0,6	2,4
8	Ризик зниження Експорту продукції компанії	3	2	0,12	0,36	0,2	0,6

На основі розрахованих даних з попередньої таблиці складаємо матрицю ризиків (на перетині значення інтегральних показників), яка представлена в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Матриця оцінки ризиків проекту

		Оцінка загрози				
		1	2	3	4	5
Ймовірність	0,9-1,0					
	0,7-0,8				0,4	0,9
	0,5-0,6			0,6	0,68+0,6	
	0,3-0,4		0,1	0,09		
	0,1- 0,2			0,36		
Умовні позначення:			– високий ризик;		– помірний ризик;	
						– низький ризик

З аналізу результатів в таблиці можна зробити висновок, що запропонована програма має середній рівень ризику, проте включає широкий спектр можливих негативних наслідків.

Серед найбільш істотних ризиків варто виділити: можливість пошкодження, втрати або зниження експлуатаційних характеристик обладнання, а також ризик виникнення додаткових витрат на його обслуговування. Також слід врахувати політичний ризик, пов'язаний з можливими змінами у політиці країн, що беруть участь у договорі з міжнародного лізингу та купівлі-продажу обладнання.

У списку помірних ризиків варто відзначити технічні несправності та дефекти обладнання, яке було взято в лізинг, можливу несумісність з цілями компанії, невиконання лізингодавцем своїх обов'язків з обслуговування, непередбачені результати від впровадження системи ОВ та потенційний ризик зниження ринкової вартості устаткування.

Для характеристики ризику як міри невизначеності використовують такі показники:

Математичне очікування інтегрального ефекту проекту:

$$M(x) = \sum x_i \times P_i \quad (3.2)$$

x_i – інтегральний ефект при i -му сценарії;

P_i – ймовірність реалізації.

Дисперсія:

$$D(x) = \sum (x_i - M(x))^2 \times P_i \quad (3.3)$$

Середньоквадратичне відхилення:

$$\sigma(x) = \sqrt{D(x)} \quad (3.4)$$

Коефіцієнт варіації:

$$\text{var}(x) = \frac{\sigma(x)}{M(x)}$$

Розрахунок за даними формулами представлено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Показники міри невизначеності впливу ризиків

№	Інтегральний показник ваги	Ймовірність	Дисперсія	Математичне очікування	Середньоквадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації
1	0,6	0,5	0,045	0,3	0,44648617	0,20795816
2	0,9	0,7	0,05103	0,63		
3	0,68	0,6	0,0443904	0,408		
4	0,1	0,3	0,00147	0,03		
5	0,09	0,3	0,0011907	0,027		
6	0,4	0,8	0,00512	0,32		
7	0,6	0,6	0,03456	0,36		
8	0,36	0,2	0,0165888	0,072		
Сума			0,1016087	2,919		

Результати розрахунків вказують на те, що чим більше значення середньоквадратичного відхилення, тим більший ризик може бути пов'язаний з проектом. У нашому випадку, середньоквадратичне відхилення складає 0,44, що підтверджує наявність ризиків, але їхню невелику вагомість. Коефіцієнт варіації, який складає 0,2, вказує на невеликий ризик в порівнянні з очікуваним доходом від бізнесу на одиницю.

Наступним етапом є створення реєстру ризиків, у якому будуть відображені ідентифіковані ризики, їх причини та вплив, тригери, відповідальні особи за усунення цих ризиків, а також зазначено резерв часу та коштів, необхідних для їх усунення.

Отже, для компанії це вигідно залучити лізингову компанію до співпраці та використовувати методи ощадливого виробництва для оптимізації переоснащення та ефективного використання обладнання. Це дозволить зберегти кошти для розвитку зовнішньоекономічної діяльності і збільшити обсяги реалізації та експорту продукції.

Висновки до третього розділу

Після аналізу проблем та можливостей компанії було визначено, що перспективним напрямом розвитку зовнішньоекономічної діяльності є збільшення експорту продукції, виготовленої з соняшнику, такої як соняшникова олія оптом та бутильована, мука, лушпиння тощо. Для досягнення цієї мети та подолання іншої проблеми - застарілого обладнання - була розроблена програма оптимізації, яка передбачає оновлення та закупівлю нових потужностей та ефективне використання вже існуючих.

Програма оптимізації передбачає використання міжнародного лізингу та впровадження систем ощадливого виробництва TPM та SMED для оптимізації процесу переоснащення та ефективного використання як нового, так і вже існуючого технічного обладнання. Після аналізу економічних показників на період використання лізингу було вирішено встановити співпрацю з компанією OTP Leasing за вигідних умов.

Переоснащення виробничих потужностей для виробництва продукції з соняшнику планується здійснювати в Полтавській, Кропивницькій та Миколаївській областях, зокрема на Полтавській, Кропивницькій та Бандурській ОЕЗ. Загальна вартість необхідного сільськогосподарського обладнання від компанії FloraPower GBMH & Co (Німеччина) складає 538 000 доларів США. Умови лізингу від OTP Leasing передбачають, що ціна устаткування для компанії становить 568 174,90 доларів США за 2 роки використання. Протягом цього часу передбачається накопичення загального прибутку в розмірі 336,45 млн доларів США (що відповідає зростанню на 14,61% порівняно з початковими

результатами), а також чистого прибутку від експорту у розмірі 209,45 млн доларів США (що становить збільшення на 12,75%).

Було проведено аналіз основних ризиків, пов'язаних із впровадженням програми оптимізації, та складено реєстр цих ризиків. Серед найбільш значущих ризиків виділяються можливість зниження експлуатаційних характеристик, виникнення додаткових витрат і політичний ризик. Однак загальний вплив усіх цих ризиків є помірним, що свідчить про доцільність виконання запропонованих заходів програми.

ВИСНОВКИ

Аналіз стратегій діяльності на зовнішніх ринках має вирішальне значення для кожного підприємства в Україні, яке працює або планує працювати в цьому напрямку. Створення чіткої структури, визначення основних цілей компанії та шляхів їх досягнення є фундаментом для організаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності.

На всіх етапах стратегічного планування компанії прагнуть до постійного вдосконалення та слідкування за сучасними ринковими тенденціями. Це створює необхідність в оптимізації результатів діяльності з метою отримання максимальної вигоди та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Особливо актуально це для компаній, які виходять на світові ринки.

У першому розділі було розглянуто всі аспекти організаційного забезпечення компанії у сфері зовнішньоекономічної діяльності, а також висвітлено основні принципи та можливості в цьому напрямку. Проведено аналіз та описано основні методологічні підходи до оптимізації діяльності підприємств та ефективного використання їх результатів.

Шляхи оптимізації зовнішньоекономічних операцій підприємства включають:

1. Якісний підбір кваліфікованих працівників.
2. Вибір ефективної маркетингової стратегії.
3. Грамотний вибір ринків збуту продукції.
4. Залучення іноземного досвіду.
5. Використання сучасних інформаційних технологій.
6. Застосування наукових розробок.
7. Ефективне накопичення та використання інформації.

Таким чином, стратегічне планування, оптимізація діяльності та використання новітніх підходів забезпечують підприємствам можливість успішно конкурувати на міжнародних ринках та досягати високих результатів у зовнішньоекономічній діяльності.

Чітке визначення основних цілей та напрямків розвитку компанії є важливим кроком для успішної оптимізації діяльності. Детально описані шляхи оптимізації можуть стати ефективними при умові своєчасного та точного їх виконання, а також при ретельному дослідженні умов діяльності компанії та ситуації на іноземних ринках.

У другому розділі було проведено детальний аналіз господарської діяльності компанії "Кернел-Трейд". Цей аналіз охопив основні фінансово-економічні та матеріально-технічні показники, а також інші важливі аспекти її діяльності. Досліджено бізнес-середовище компанії, що включало в себе вивчення економічного та ринкового становища, а також аналіз основних результатів її діяльності.

Географічна структура експорту компанії охоплює близько 80 країн світу, що свідчить про її широкий спектр співпраці. Зафіксовано постійну динаміку у виборі країн-покупців продукції компанії "Кернел-Трейд", що призводить до зміни частки експорту до конкретних регіонів. Компанія підтримує свою репутацію на ринку завдяки активній маркетинговій політиці, відповідальним взаємозв'язкам та впровадженню міжнародних програм для підтримки та обміну досвідом між різними аграрними виробниками.

Більше 90% виробленої соняшникової олії експортується до Європейського Союзу, Іраку, Індії та Китаю. Зерно експортується до країн Азії (44%), Європи (35%), Середнього Сходу (16%), Африки та Північної Америки (5%). Найбільшими імпортерами зернових культур компанії є Китай та Індія.

Таким чином, стратегічне планування, оптимізація діяльності та використання новітніх підходів забезпечують підприємствам можливість успішно конкурувати на міжнародних ринках та досягати високих результатів у зовнішньоекономічній діяльності.

Для оцінки впливу бізнес-середовища на цілі та перспективи компанії «Кернел-Трейд» було використано методи аналізу PEST і SWOT. На основі цих аналізів було виявлено переваги та недоліки підприємства і визначено головні напрямки для його подальшого вдосконалення та оптимізації.

У третьому розділі було відзначено ключові проблеми, які стикається компанія, та висвітлено методи їх вирішення. Для покращення зовнішньоекономічної діяльності підприємства було запропоновано збільшити обсяги експорту продукції, яка виготовляється з соняшнику (включаючи соняшкову олію оптом та у фасуванні, муку, лущиння та інше).

Для досягнення цієї мети було вирішено покращити окремі показники діяльності компанії, що дозволить збільшити перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Було відзначено проблему, пов'язану з погіршенням умов праці на деяких потужностях через застаріле обладнання та швидкий знос, що негативно впливає на виробничі показники.

Для вирішення цієї проблеми запропоновано програму оптимізації зовнішньоекономічної діяльності, що включає застосування імпортного лізингу сільськогосподарського обладнання та використання систем ощадливого виробництва TPM та SMED для покращення оновлення, модернізації та ефективного використання цього обладнання. Було обрано компанію OTP Leasing для співпраці та отримання в лізинг обладнання німецького виробника FloraPower GBMH & Co на суму 538 000 доларів США для оновлення потужностей з виробництва продукції з соняшнику на Полтавському ОЕЗ, Кропивницькому ОЕЗ та Бандурському ОЕЗ.

У завершенні проекту були виявлені потенційні ризики впровадження програми оптимізації, та був створений реєстр ризиків. Найбільш значущими серед них є можливість зниження експлуатаційних характеристик, поява додаткових витрат та політичний ризик. Отже, запровадження програми з оптимізації результативності зовнішньоекономічної діяльності компанії є цілком можливим, вигідним та має низький ризик для підприємства. Рекомендується

розглядати впровадження після попередньої оцінки доцільності запропонованих заходів відповідно до умов, наявних на момент ухвалення рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Doyle P. Marketing Management and Strategy P. Doyle. - Financial Times/Prentice Hall, 2002. 446 p.
2. Мартиненко М.М., Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2006. 320 с.
3. Mescon M. H., Albert M. Khedouri F. Management: Individual and Organizational Effectiveness Harper & Row, 1985. 756 p.
4. William J. Stevenson Production/Operations Management. Irwin/McGraw-Hill, 1998. 912 p.
5. Thompson A., Strickland A. J. Strategic Management. McGraw-Hill Education, 2001. 486 p.
6. Гудзь О. Є. Формування портфелю стратегій в корпоративному управлінні. Матеріали міжнар.наук. практ. Інтенет-конф. 29–30 квітня 2014 р. Тернопіль, 2014. С. 165–167.
7. Doyle P. Marketing Management and Strategy. Financial Times/Prentice Hall, 2002. 446 p.
8. Білошапка В. А., Загорій Г. В. Стратегічне управління. Принципи і міжнародна практика. Київ, 1998. 351 с.
9. Соколенко В. А., Бондаренко О. М. Сутність та види стратегії розвитку. Вісник НТУ «ХПІ». 2015. Вип. 53(1162)
10. Ansoff H. I. Strategic Management. Wiley, 1979. 236 p.
11. Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Д., Армстронг Г. Основи маркетингу. 9-те видання. Пер. з англ. Київ, 2011. 1197с.
12. Кононова І. В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 14, частина 1. 2017. С 146- 150.

13. Thompson A. Strategic Management / A. Thompson, A. J. Strickland. - McGraw-Hill Education, 2001. - 486 p.
14. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економічний журнал Мукачівського державного університету*. 2018. № 18. С. 346-352. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>.
15. Thompson A., Strickland A. J. Strategic Management. McGraw-Hill Education, 2001. 486 p.
16. Трояновська О. Б. Конспект лекцій з курсу «Стратегія підприємства», 2012. 121 с.
17. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. Київ, 2008. 123с.
18. Котлер Ф. Основи маркетингу. Короткий курс. Київ, 2020. 496 с.
19. Porter M. E. Competitive Strategy Techniques fo Analyzing Industries and Competitors. First Free Press Edition 1980. 658 p.
20. Куденко Н. В. Стратегічний марке- тинг. Київ: КНЕУ, 1998. 152с.
21. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. Routledge, 2007. 181 p.
22. Сумець О. М. Стратегічний менедж- мент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
23. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. 406 с. К. : Знання, 2010.
24. Гуткевич С.О. Стратегія розвитку: інвестиційний вимір. Монографія за ред.проф.Гуткевич С.О. Харків: Вид-во «Діса плюс», 2016.-162с.
25. Фролова Т.О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу. Ефективна економіка. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130>
26. Головінов М.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки Львів. Національний лісотехнічний університет України. С. 224-228. 2011.
27. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного*

уніве-рситету. 2017. № 1. С. 76-84.

28. Крикунова В.М. Фомішин С.В. Чинники, динаміка і структура зовнішньоторговельної діяльності підприємств України. Економічні інновації. 2013. С. 92–101.

29. Пунько Б.М., Алгоритм пошуку ефективних торговельних форм та методів активізації й оптимізації зовнішньоекономічної діяльності України. Стратегія розвитку України: науковий журнал. К.: НАУ, 2011. № 4. Т. 1. С.118- 125.

30. Сорока І. Б. Транснаціональні корпорації та їхня роль у процесі активізації міжнародної інтеграції. Актуальні проблеми економіки.: Сер. «Світове господарство і міжнародні економічні відносини». 2009. № 9 (99). С. 35–41.

31. Кавун О. О. Підприємницькі мережі у роздрібній торгівлі України: сутність, класифікація і перспективи формування. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 5 (107). С. 96–100.

32. Ковтун Е. О., Дронов Д. В. Шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій підприємств. Економічні науки. URL: http://www.rusnauka.com/11_EISN_2010/Economics/64169.doc.htm.

33. Бозуленко О. Я. Економічний розвиток світового господарства в умовах глобалізації. Економічний простір: зб. наук. пр. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2010. № 37. С. 15–21.

34. Ковтун Е. О. Поліщук І. В. Турець Ю. М. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2016. №6. С.172-174.

35. Офіційний сайт «КЕРНЕЛ». URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення: 14.04.2024).

36. Про компанію «Кернел-Трейд» URL: <https://www.kernel.ua/ua/about/> (дата звернення: 25.04.2024).

37. Презентація результатів діяльності KERNEL HOLDING S.A. за 2015р. Kernel. FY 2015 Result Presentation. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/Kernel_FY2015_Annual_Presentation.pdf (дата звернення: 25.04.2024).

38. Презентація результатів діяльності KERNEL HOLDING S.A. за 2016 р. Kernel. FY 2016 Result Presentation. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/Kernel_FY2015_Annual_Presentation.pdf (дата звернення: 25.04.2024).
39. Презентація результатів діяльності KERNEL HOLDING S.A. за 2017 р. Kernel. FY 2017 Result Presentation. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/10/Kernel_FY2017_Annual_Presentation.pdf (дата звернення: 25.04.2024).
40. Презентація результатів діяльності KERNEL HOLDING S.A. за 2018 р. Kernel. FY 2018 Result Presentation. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2018/10/Kernel_FY2018_Annual_Presentation.pdf (дата звернення: 25.04.2024).
41. Презентація результатів діяльності KERNEL HOLDING S.A. за 2019 р. URL: Kernel. FY 2019 Result Presentation. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2019/10/Kernel_FY2019_Annual_Presentation.pdf (дата звернення: 25.04.2024).
42. Звіт KERNEL HOLDING S.A. за 2019 р. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/09/Kernel_FY2019_Annual_Report.pdf (дата звернення: 28.04.2024).
43. Річна фінансова звітність KERNEL HOLDING S.A. за 2020 р. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/11/Kernel_FY2020_Annual_Report.pdf (дата звернення: 28.04.2024).
44. «Драйвимо агробізнес України щодня». Корпоративне видання компанії «Кернел-Трейд», 2019.
URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2019/03/NKK_TOPpodij-2018-roku.pdf (дата звернення: 28.04.2024).
45. Новини «Кернел-Трейд». URL: <https://businessviews.com.ua/ru/business/id/grafiki-pro-kernel-1953/> (дата звернення: 28.04.2024).
46. Аналітика: Кернел першим в історії України експортував 8 млн тонн

зернових культур. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/markets/v-ukrajini-vpershe-vstanovleniy-rekord-eksportu-zernovih-novini-ukrajini-50102820.html> (дата звернення: 28.04.2024).

47. Кернел за два роки подвоїв експорт зерна. URL: <https://elevatrist.com/novosti/10830-kernel-za-dva-goda-udvoil-eksport-zerna> (дата звернення: 05.05.2024).

48. Гоцуляк Д. Р. Сутність стратегії підвищення експортної конкурентоспроможності підприємства. Матеріали XXVIII Міжнародній науково-практичній конференції «Prospects of Innovative Development in Science and Technology». URL: <https://isu-conference.com/prospects-of-innovative-development-in-science-and-technology/>

ДОДАТКИ

Додаток А
(обов'язковий)
Протокол перевірки кваліфікаційної роботи
на наявність текстових запозичень

Назва роботи: «Формування та реалізація стратегії розширення ринків збуту експортної продукції для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства на зовнішньому ринку в умовах воєнного стану (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Кернел-Трейд»)»
Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота
Підрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ
(кафедра, факультет)

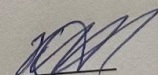
Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 79,1% Схожість 19,9%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- ☐ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

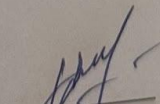
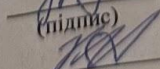

(підпис)

Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи

Керівник роботи


(підпис)

(підпис)

Гоцуляк Д. Р.
(прізвище, ініціали)
Карачина Н. П.
(прізвище, ініціали)

Додаток Б
(обов'язковий)

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

(ТОВ «Кернел-Трейд»)

за 2020-2022 роки

Таблиця Б.1 – Баланс ТОВ «Кернел-Трейд» за 2020 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2020 рік
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	47 393.00	76 505.00
первісна вартість	1001	145 814.00	185 400.00
накопичена амортизація	1002	98 421.00	108 895.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 100.00	8 653.00
Основні засоби	1010	1 330 524.00	2 069 531.00
первісна вартість	1011	1 579 139.00	2 460 501.00
знос	1012	248 615.00	390 970.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	831 634.00	1 545 571.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4 094.00	4 65.00
Відстрочені податкові активи	1045	6 828.00	1 029.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	2 227 573.00	3 705 854.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	15 566 286.00	14 763 821.00
Виробничі запаси	1101	7 984 623.00	8 973 068.00
Незавершене виробництво	1102	186.00	312.00
Готова продукція	1103	2 557 596.00	2 972 546.00
Товари	1104	5 023 881.00	2 817 895.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 320 602.00	5 155 172.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6 535 355.00	6 702 637.00
з бюджетом	1135	3 991 468.00	3 782 416.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	233 183.00	179 188.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 430 824.00	675 149.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	3 992.00	3 683 695.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	288 513.00	886 518.00
Готівка	1166	0.00	2.00

Рахунки в банках	1167	288 513.00	886 516.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	32 137 040.00	35 649 408.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	34 364 613.00	39 355 262.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 358 912.00	9 358 912.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	20 236.00	20 236.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 012 770.00	2 659 899.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	10 391 918.00	12 039 047.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 106 597.00	16 361.00
Довгострокові забезпечення	1520	453 099.00	867 203.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	2 559 696.00	883 564.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	4 345 633.00	3 335 500.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	43 663.00	37 711.00
товари, роботи, послуги	1615	1 157 331.00	1 200 944.00
розрахунками з бюджетом	1620	129.00	237.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	6.00	3.00
розрахунками з оплати праці	1630	520.00	2 091.00
за одержаними авансами	1635	2 079 002.00	5 688 276.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	13 786 715.00	16 167 889.00
Усього за розділом III	1695	21 412 999.00	26 432 651.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	34 364 613.00	39 355 262.00

Таблиця Б.2 – Звіт про фінансові результати ТОВ «Кернел-Трейд» за 2020 рік

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	67 395 769.00	51 482 928.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	58 114 495.00	45 932 765.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	9 281 274.00	5 550 163.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	1 666 006.00	777 043.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	931 906.00	775 000.00
Витрати на збут	2150	3 834 778.00	3 725 160.00
Інші операційні витрати	2180	578 396.00	1 455 892.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 602 200.00	371 154.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	181 794.00	25 060.00
Інші доходи	2240	4 019 156.00	6 738 506.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	1 627 252.00	1 288 539.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	6 153 160.00	5 237 204.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 022 738.00	608 977.00

збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-373 793.00	-253 190.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 648 945.00	355 787.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 648 945.00	355 787.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	40 564 597.00	32 590 957.00
Витрати на оплату праці	2505	642 434.00	473 837.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	77 965.00	70 240.00
Амортизація	2515	162 778.00	111 092.00
Інші операційні витрати	2520	6 567 561.00	7 411 070.00
Разом	2550	48 015 335.00	40 657 196.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Таблиця Б.3 – Баланс ТОВ «Кернел-Трейд» за 2021 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2021 р.**Актив**

Назва рядка	Код ряд ка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	76 505.00	106 437.00
первісна вартість	1001	185 40.00	232 472.00
накопичена амортизація	1002	108 895.00	126 035.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби	1010	2 078 184.00	2 026 469.00
первісна вартість	1011	2 469 154.00	2 586 123.00
знос	1012	390 970.00	559 654.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	1 545 571.00	2 765 683.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4 565.00	11 360.00
Відстрочені податкові активи	1045	1 029.00	370 324.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	3 705 854.00	5 280 273.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	14 763 821.00	22 273 369.00
Виробничі запаси	1101	8 973 380.00	8 116 688.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	2 973 546.00	5 702 421.00
Товари	1104	2 817 895.00	8 454 260.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 155 172.00	3 126 946.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6 702 637.00	4 003 700.00
з бюджетом	1135	3 782 416.00	4 804 541.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	179 188.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	675 149.00	107 538.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	3 683 695.00	828 487.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	886 518.00	2 366 894.00
Готівка	1166	2.00	12.00
Рахунки в банках	1167	886 516.00	2 366 882.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	35 649 408.00	37 511 475.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	39 355 262.00	42 791 748.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 358 912.00	9 358 912.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	20 236.00	20 236.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 659 899.00	935 203.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	12 039 047.00	10 314 351.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16 361.00	2 814.00
Довгострокові забезпечення	1520	831 235.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	847 596.00	2 814.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	3 335 500.00	15 060 095.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	37 711.00	14 731.00
товари, роботи, послуги	1615	1 200 944.00	3 539 677.00
розрахунками з бюджетом	1620	237.00	123.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	3.00	2.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 091.00	2 052.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
за одержаними авансами	1635	5 688 276.00	7 836 177.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	35 968.00	2 016 321.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	16 167 889.00	4 005 405.00
Усього за розділом III	1695	26 468 619.00	32 474 583.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	39 355 262.00	42 791 748.00

Таблиця Б.4 – Звіт про фінансові результати ТОВ «Кернел-Трейд» за 2021 рік

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 р.
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	85 791 541.00	67 395 769.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестрахування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	81 969 080.00	58 114 495.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	3 822 461.00	9 281 274.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	691 741.00	1 666 006.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	1 515 993.00	931 906.00
Витрати на збут	2150	3 094 727.00	3 834 778.00
Інші операційні витрати	2180	1 083 595.00	578 396.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 602 200.00	0.00
збиток	2195	1 180 113.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	296 421.00	181 794.00
Інші доходи	2240	5 498 552.00	4 019 156.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	1 315 770.00	1 627 252.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	5 406 683.00	6 153 160.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 022 738.00	0.00
збиток	2295	2 107 593.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	388 297.00	-373 793.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 648 945.00	0.00
збиток	2355	1 719 296.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 719 296.00	1 648 945.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	58 739 040.00	40 564 597.00
Витрати на оплату праці	2505	1 101 271.00	642 434.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	102 549.00	77 965.00
Амортизація	2515	188 489.00	162 778.00
Інші операційні витрати	2520	6 938 934.00	6 567 561.00
Разом	2550	67 070 283.00	48 015 335.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Таблиця Б.5 – Баланс ТОВ «Кернел-Трейд» за 2022 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 р.
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	106 437.00	213 844.00
первісна вартість	1001	232 472.00	369 028.00
накопичена амортизація	1002	126 035.00	155 184.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби	1010	2 026 469.00	2 225 699.00
первісна вартість	1011	2 586 123.00	2 963 898.00
знос	1012	559 654.00	738 199.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	2 765 683.00	2 911 474.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	11 360.00	13 438.00
Відстрочені податкові активи	1045	370 324.00	587.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	5 280 273.00	5 365 042.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	22 273 369.00	12 444 402.00
Виробничі запаси	1101	8 116 688.00	5 879 152.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	5 702 421.00	2 463 302.00
Товари	1104	8 454 260.00	4 101 948.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 126 946.00	22 521 044.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 003 700.00	4 049 751.00
з бюджетом	1135	4 804 541.00	4 810 112.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	107 538.00	94 137.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	828 487.00	5323 236.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 366 894.00	2 627 789.00
Готівка	1166	12.00	3.00
Рахунки в банках	1167	2 366 882.00	2 627 786.00

Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	37 511 475.00	47 080 471.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	42 791 748.00	52 445 513.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 358 912.00	9 358 912.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	20 236.00	20 236.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	935 203.00	6 068 225.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	10 314 351.00	15 447 373.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 814.00	24 380.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	2 814.00	24 380.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	15 060 095.00	18 211 119.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	14 731.00	51 034.00
товари, роботи, послуги	1615	3 539 677.00	3 268 475.00
розрахунками з бюджетом	1620	123.00	582 695.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00

розрахунками зі страхування	1625	2.00	43.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 052.00	5 398.00
за одержаними авансами	1635	7 836 177.00	7 370 754.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	2 016 321.00	241 422.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	4 005 405.00	7 242 820.00
Усього за розділом III	1695	32 474 583.00	36 973 760.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	42 791 748.00	52 445 513.00

Таблиця Б.6 – Звіт про фінансові результати ТОВ «Кернел-Трейд» за 2022 рік

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 р.
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	67 925 986.00	85 791 541.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестрахування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	51 610 825.00	81 969 080.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	16 315 161.00	3 822 461.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	2 399 576.00	691 741.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	1 019 676.00	1 515 993.00
Витрати на збут	2150	4 161 293.00	3 094 727.00
Інші операційні витрати	2180	1 232 757.00	1 083 595.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	12 301 011.00	0.00
збиток	2195	1 180 113.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	619 960.00	296 421.00
Інші доходи	2240	1 589 452.00	5 498 552.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	2 116 216.00	1 315 770.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	5 854 408.00	5 406 683.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6 539 799.00	0.00
збиток	2295	2 107 593.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 401 455.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 138 344.00	0.00
збиток	2355	1 719 296.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5 138 344.00	-1 719 296.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	38 286 648.00	58 739 040.00
Витрати на оплату праці	2505	713 064.00	1 101 271.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	101 205.00	102 549.00
Амортизація	2515	211 407.00	188 489.00
Інші операційні витрати	2520	7 178 599.00	6 938 934.00
Разом	2550	46 490 923.00	67 070 283.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Додаток В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗШИРЕННЯ РИНКІВ
ЗБУТУ ЕКСПОРТНОЇ ПРОДУКЦІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬКОГОСПОДАРСЬКОГО
ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО
СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»)

Магістерська кваліфікаційна робота

на тему:

«Формування та реалізація стратегії розширення ринків збуту експортної продукції для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства на зовнішньому ринку в умовах воєнного стану (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Кернел-Трейд»))»

Виконала здобувач вищої освіти
групи МЗД-22мз,
Гоцуляк Дар'я Русланівна

Науковий керівник
д.е.н., професор
Карачина Наталія Петрівна

Актуальність теми. В сучасному світі, де технологічні зрушення та глобалізація перетворюють економіку, підприємства мають широкі можливості для розвитку на міжнародному ринку. Але успішний вхід на зовнішні ринки вимагає вивчення та ретельного аналізу різних стратегій діяльності. Це особливо важливо з урахуванням того, що кожен ринок має свої унікальні особливості, конкурентні переваги та виклики.

У рамках даної кваліфікаційної роботи буде проведено глибокий аналіз формування та реалізація стратегії розширення ринків збуту експортної продукції для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства на зовнішньому ринку в умовах воєнного стану з урахуванням їхнього впливу на успішність міжнародних підприємств. Дослідження буде охоплювати такі аспекти, як стратегії експорту, франчайзингу, створення спільних підприємств, філіалів та підрозділів у інших країнах, а також стратегії вивчення та адаптації до місцевих ринків.

В результаті дослідження очікується виявлення оптимальних підходів до вибору та реалізації стратегій діяльності на зовнішніх ринках з метою досягнення конкурентної переваги та стійкого успіху на міжнародному рівні.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є розробка теоретико-методичних аспектів формування та реалізації стратегії розширення ринків збуту експортної продукції підприємства.

В контексті досягнення вищезазначеної мети в дослідженні було поставлено та вирішено наступні завдання:

- розкрити теоретико методичні аспекти формування та реалізації стратегії розширення ринків збуту;
- провести дослідження сутності, значення та класифікації стратегій розвитку підприємства;
- проаналізувати методичні підходи оцінювання ефективності стратегії розширення ринків збуту;
- проаналізувати загальну характеристику господарської діяльності підприємства «Кернел-Трейд»;
- визначити ринкові результати функціонування підприємства ТОВ «Кернел-Трейд»;
- обґрунтувати організаційно-економічні альтернативи оптимізації ринків збуту експортної продукції на зовнішніх ринках підприємства «Кернел-Трейд».

Об’єкт дослідження – процес формування та реалізації стратегії розширення ринків збуту експортної продукції для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства на зовнішньому ринку в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади формування та реалізації стратегії розширення ринків збуту експортної продукції для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства на зовнішньому ринку в умовах воєнного стану (на прикладі ТОВ «Кернел-Трейд»).

Інформаційна база дослідження – наукові роботи вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів у сфері стратегій розширення ринків збуту експортної продукції для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, нормативно-правові акти, дані фінансової світності підприємства ТОВ «Кернел-Трейд».

Визначення стратегії	Автор, джерело
«Стратегія як план»	
Стратегія являє собою детальний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей	Mescon M. H., Albert M. Khedouri F. [3]
Стратегія - це план досягнення цілей організації. Тактика – це методи та заходи, що виконуються для здійснення стратегії	William J. Stevenson [4]
Стратегія – це управлінський план, спрямований на зміцнення позицій організації, задоволення потреб її клієнтів та досягнення певних результатів діяльності	Thompson A., Strickland A. J. [5]
Довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства.	Гудзь О. Є. [6]
«Стратегія як вектор розвитку»	
Стратегія визначає напрямок, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання	Dovle P. [7]
Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації	Білошапка В. А., Загорій Г. В. [8]
Стратегія – напрямок діяльності підприємства, розроблений на довгостроковий період, дотримання якого забезпечить досягнення поставлених цілей	Соколенко В. А., Бондаренко О. М. [9]
«Стратегія як синергія»	
Стратегія – це набір правил прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності	Ansoff H. I. [10]
Стратегія - це системний підхід до вирішення проблем розвитку та функціонування, що забезпечує збалансованість її діяльності; це прийняті вищим керівництвом напрями або способи діяльності для досягнення важливого результату, що мають довгострокові наслідки.	Котлер Ф., Вонг В. [11]
Стратегія – комплексне поняття, що включає не лише визначення довгострокових цілей та підпорядкованих ним на прямих діяльності, за допомогою яких відбуваються кількісні та якісні перетворення на підприємстві, але й план досягнення визначених цілей, який розробляється з урахуванням взаємодії соціально-економічної системи з зовнішнім середовищем.	Кононова І. В. [12]



Рисунок 1.1 – Місце процесу розроблення стратегії розвитку в управлінні підприємством



Рисунок 1.2 – Основні етапи процесу розроблення та реалізації стратегії розвитку підприємства

Кернел-Трейд є одним з лідерів у наданні послуг з переробки та експорту зерна, рослинної олії та макухи. Компанія здійснює транспортування власного зерна, а також надає послуги стороннім особам через зерновий термінал «Трансболтермінал». Також компанія пропонує послуги зі зберігання зернових культур сільськогосподарським товаровиробникам на елеваторах загальною ємністю зберігання 2,7 млн тонн. Продукція Кернел експортується в більш ніж у 60 країн.

Компанія «Кернел-Трейд» і є органом зовнішньоекономічної діяльності, яка входить до загальної структури агрохолдингу «Kernel Holding S.A».

ТОВ «Кернел-Трейд» обробляє близько 560 тисяч гектарів чорноземів в Україні. Стратегічні культури – кукурудза, пшениця, соняшник, соя. У виробництві впроваджує широкий спектр інноваційних рішень: GPS-керована система відбору ґрунтових проб та агрохімічний аналіз ґрунту, метеомоніторинг, використання дронів і квадрокоптерів, супутниковий моніторинг стану полів, агроліспетчеризація, картографування врожайності тощо. Система точного землеробства стала драйвером для освоєння BigData та базою для створення штучного інтелекту – першої у світі комплексної інформаційної системи #DigitalAgriBusiness

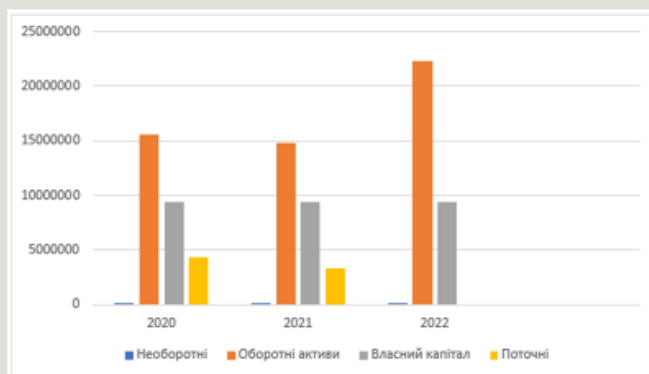
Таблиця 1 - Динаміка загальних фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» за період 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Чистий дохід	67 395 769.00	85 791 541.00	67 925 986.00	18 395 772	27.33	-17 865 555	-20.84
Собівартість реалізованої продукції	58 114 495.00	81 969 080.00	51 610 825.00	23 854 585	41.05	-30 358 255	-37.05
Валовий прибуток	9 281 274.00	3 822 461.00	16 315 161.00	-5 458 813	-58.83	12 492 700	326.83
Чистий фінансовий результат (прибуток)	1 648 945.00	1 648 945.00	5 138 344.00	0	0	3 489 399	211.63

Таблиця 2 – Основні фінансові результати від операційної діяльності показники ТОВ «Кернел-Трейд» за період 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Фінансовий результат від операційної діяльності	5 602 200.00	5 602 200.00	12 301 011.00	0	0	6 698 811	119.41
Адміністративні витрати	931 906.00	1 515 933.00	1 019 676.00	584 027	62.64	-496 257	-32.73
Витрати на збут	3 831 778.00	3 094 727.00	4 161 293.00	-737 051	-19.25	1 066 566	34.78
Інші операційні витрати	578 396.00	1 083 595.00	1 232 757.00	505 209	87.67	149 162	13.77
Інші операційні доходи	1 666 006.00	691 741.00	2 399 576.00	-974 265	-58.51	1 707 835	247.42

Рисунок 1 – Динаміка зміни значень основних статей Балансу ТОВ «Кернел-Трейд» за період 2020-2022 рр.



Основу проблеми, яку планується вирішити за допомогою програми оптимізації, складають матеріально-технічне забезпечення діяльності підприємства, автоматизація потужностей, мінімізація витрат та досягнення максимальних результатів для розвитку зовнішньоекономічних процесів компанії. На даний вибір вплинули такі фактори:

- мета автоматизації всього обладнання компанії та оновлення застарілого;
- зниження показників експорту соняшникової олії на 23% у 2021 фінансовому році порівняно з попереднім періодом.

Спостерігається негативна тенденція зниження врожайності сільськогосподарських культур, поступового скорочення обсягів експорту продукції, виробленої з насіння соняшнику та його відходів. Причиною цієї проблеми є негативні прогнози врожаю на майбутні періоди, зменшення виробництва даного виду продукції через застаріле обладнання олійно-екстракційних та переробних потужностей компанії, високий коефіцієнт його зносу, недостатнє технічне забезпечення цієї ланки порівняно з іноземними конкурентами.

Ці недоліки можуть у довгостроковій перспективі негативно вплинути на розвиток зовнішньоекономічної діяльності компанії, тому необхідно приділити увагу їх розв'язанню, щоб уникнути негативних наслідків. Аналіз перспективних напрямків для компанії дозволив визначити основні заходи, які стануть основою програми з оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Ми запропонували такі організаційно-економічні альтернативи для оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства:

- застосування концепції ощадливого виробництва для ефективного використання ресурсів підприємства та досягнення максимального виходу продукції, що дозволить забезпечити пропозицію товарів на ринку та збільшити експорт;
- використання міжнародного лізингу для оновлення, автоматизації всіх потужностей та використання переваг цього напрямку.

Програма оптимізації включає наступні заходи:

- використання міжнародного лізингу для оновлення обладнання та техніки для трьох олійно-екстракційних заводів, а також придбання в лізинг однієї потужності на базі існуючого заводу з переробки відходів соняшника на енергію «Кернел-Трейд». Це дозволить оптимізувати виробництво продукції та збільшити обсяги перероблених продуктів з соняшнику (соняшникова олія, мука);
- впровадження двох систем ощадливого виробництва – TPM та SMED, які спрямовані на переоснащення та ефективне використання потужностей;
- підвищення ефективності виробництва з метою збільшення обсягів продукції та експорту.

В основі запропонованої програми оптимізації діяльності лежать автоматизація виробництва та оновлення основних засобів. Аналіз підприємства виявив застарілість обладнання в олійно-екстракційному сегменті та недостатню забезпеченість машинами й обладнанням у виробничому секторі, сільському господарстві та сфері послуг, що є критичним у зв'язку з розширенням експорту.

Автоматизація виробництва передбачає використання технічних засобів, різних форм методів і систем керування для обладнання, яке здатне виконувати основні процеси без безпосередньої участі людини. У цьому випадку роль людини зводиться до прийняття рішень та контролю за виробничими процесами.

Автоматизацію всього обладнання на підприємстві можна здійснити шляхом впровадження нової техніки для покращення логістичних процесів як в Україні, так і за кордоном.

Перевагами цього заходу є зменшення витрат на працівників і залучення їх до сучасних проєктів, які потребують розумової роботи, креативності та генерування ідей. Завдяки автоматизації виробничих систем підвищується продуктивність праці та зменшується час, необхідний для виконання операцій. Ці покращення створять нові можливості для розвитку компанії, збільшення виробництва і, відповідно, обсягів експорту продукції, а також підвищення конкурентоспроможності компанії.

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!