

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:

**«Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств
переробної промисловості в умовах воєнного стану
(на прикладі компанії «Kernel Holding s.a.)»**

Виконала: студентка 2-го курсу, групи МЗД-21мз
спеціальності 073 – «Менеджмент»

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Ю.М. Почапська Ю.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доц. каф. ММЕ

Л.М. Благодир Л.М.

(прізвище та ініціали)

« 13 » 06 2023 р.

Опонент: к.е.н., доцент каф. ФІМ

Л.М. Ткачук Л.М.

(прізвище та ініціали)

« 14 » 06 2023 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ММЕ

Н.П. д.е.н., проф. Карачина Н.П.

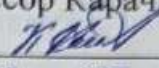
(прізвище та ініціали)

« 19 » 06 2023 р.

Вінниця ВНТУ – 2023 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.


« 22 » 03 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Почапській Юлії Михайлівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств переробної промисловості в умовах воєнного стану (на прикладі компанії «Kernel Holding s.a.»)

Керівник роботи к.е.н., доц. каф. ММЕ Благодир Лілія Миколаївна
затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2023 року №68.

2. Строк подання студентом роботи: 8 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства (додаток Б).

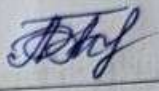

4. Зміст текстової частини: _____

1 Теоретичні засади управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств переробної галузі. 2 Аналізування стану зовнішньоекономічної діяльності компанії «Kernel Holding s.a.». 3 Шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності компанії «Kernel Holding s.a.» в умовах воєнного стану

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Рисунки: Склад функцій ЗЕД, Методи регулювання зовнішньоекономічної діяльності, Інтерпретація категорії «зовнішньоекономічна діяльність» в контексті рівня її здійснення, Інтерактивна карта ризиків країн за четвертий квартал 2022 р. (за даними порталу Aop), Основні методи управління ЗЕД, Ефекти зовнішньоекономічної діяльності підприємства, Зміст і критерії ефективності ЗЕД, Динаміка експорту олії соняшникової і насіння соняшнику, Структура стратегічних цілей компанії Kernel Holding s.a., Бізнес-модель Kernel Holding s.a. , Конкуренти компанії Kernel Holding s.a., акції яких представлені на Варшавській фондовій

біржі, Структура експорту олії соняшникової рафінованої дезодорованої наливом, 2022 р., Структура експорту олії соняшникової рафінованої дезодорованої бутильованої, 2022 р., Міжнародні В2В – партнери компанії Kernel Holding s.a, Основні магістерської роботи, Структура експорту олії соняшникової рафінованої дезодорованої наливом, 2022 р.), Види міжнародної експансії, Фактори ризику для планування зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану, Оптимістичний прогноз балансу попиту і пропозиції соняшникового насіння на 2022/23MP, Бізнес-модель Kernel Holding s.a., Показники рентабельності активів та інвестицій Kernel Holding s.a., Показники діяльності Kernel Holding s.a.

6. Консультанти розділів роботи:

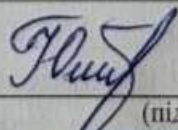
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Благодир Л.М., к.е.н, доц. каф. ММЕ		

7. Дата видачі завдання «22» березня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
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



Почапська Ю.М.

Керівник роботи



Благодир Л.М.

АНОТАЦІЯ

УДК 339.5

Почапська Ю.М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств переробної промисловості в умовах воєнного стану (на прикладі компанії «Kernel Holding s.a.»). Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент. Вінниця: ВНТУ, 2023.

На укр. мові. Бібліогр.: 46 назв., рис.23; табл. 23

У магістерській кваліфікаційній роботі розглядаються аспекти розробки науково обґрунтованих засад управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств переробної галузі харчової промисловості України. Уточнено сутність понять «зовнішньоекономічна діяльність», «управління зовнішньоекономічною діяльністю». Проаналізовано види міжнародної експансії і сучасні моделі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств і компаній, фактори ризику планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану, визначено підходи до оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності і ключові показники її ефективності. Визначено основні тенденції розвитку підприємств переробної промисловості України, в т.ч. в умовах воєнного стану. Визначено галузеві особливості, що визначають ризики здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємствами переробної промисловості в умовах воєнного стану на прикладі компанії «Kernel Holding s.a.». Економічно обґрунтовано доцільність позиціонування досліджуваної компанії на споживчому ринку олійно-жирових продуктів, зокрема у ніші функціональних купажованих рослинних олій в преміум сегменті з подальшим виходом на зовнішні ринки

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, управління зовнішньоекономічною діяльністю, міжнародна експансія, методи управління, ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

ABSTRACT

Pochapska Yu.M. Management of foreign economic activity of processing industry enterprises under martial law (on the example of Kernel Holding S.A.). Master's thesis in the field of 073 - management, educational program - management. Vinnytsia: VNTU, 2023.

Bibliography: 46 sources, 23 figures, 23 tables.

This master's thesis explores the development of scientifically based principles for managing the foreign economic activity of Ukrainian food processing industry enterprises. The concepts of "foreign economic activity" and "management of foreign economic activity" are clarified. The study analyzes types of international expansion and modern models for managing foreign economic activity, as well as risk factors involved in planning such activities under martial law conditions. Approaches to evaluating the effectiveness of foreign economic activity and identifying critical indicators are determined. The main trends in the development of processing industry enterprises in Ukraine, including during martial law, are identified. Sector-specific characteristics that determine the risks of foreign economic activity for processing industry enterprises under martial law are examined using Kernel Holding S.A. as a case study. The economic feasibility of positioning the researched company in the consumer market for oil and fat products, particularly in the premium segment of functional blended vegetable oils with subsequent access to foreign markets, is substantiated.

Keywords: foreign economic activity, management of foreign economic activity, international expansion, management methods, key performance indicators of foreign economic activity.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ	9
1.1 Економічна сутність зовнішньо-економічної діяльності підприємств переробної галузі	9
1.2 Сучасні моделі управління зовнішньоекономічної діяльності в контексті умов воєнного стану	20
1.3 Підходи до оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	29
Висновки до першого розділу	43
2 АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «KERNEL HOLDING S.A.»	45
2.1 Особливості функціонування підприємств переробної галузі України в умовах воєнного стану	45
2.2 Аналізування господарської діяльності компанії «Kernel Holding s.a.»	54
2.3 Оцінювання поточного стану управління зовнішньоекономічною діяльністю в компанії «Kernel Holding s.a.»	74
Висновки до другого розділу	84
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «KERNEL HOLDING S.A.» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	86
3.1 Сценарії розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії «Kernel Holding s.a.»	86

3.2 Обґрунтування напрямків удосконалення зовнішньоекономічної діяльності компанії «Kernel Holding s.a.»	101
Висновки до третього розділу	114
ВИСНОВКИ	115
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	119
ДОДАТКИ	124
Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	125
Додаток Б (обов'язковий) Фінансова звітність компанії «Kernel Holding s.a.»	126
Додаток В (обов'язковий) Ілюстративний матеріал	146

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми нашого дослідження пов'язана з тим, що повномасштабна війна росії проти України для багатьох успішних українських компаній стала справжнім «чорним лебедем» і фактично паралізувала значну частину бізнесів через моральний та психологічний стрес, економічний спад ділової активності та неможливість роботи підприємств, які розташовані на території ведення бойових дій або в прифронтових зонах. Навмисне завдання шкоди російською армією містам та інфраструктурі спричинило руйнівний вплив на економіку України. Головне завдання вітчизняного бізнесу на сьогодні, - продовжувати працювати в умовах воєнного стану з тим, аби сплачувати податки, підтримувати економіку країни, зберегти робочі місця для українців. Тож вкрай актуальним є питання про ефективні стратегію і тактику роботи підприємств, зокрема орієнтованих на експорт, в умовах воєнного стану.

Теоретичні і практичні аспекти здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємствами, питання взаємовідносин між виробниками сировини і переробними підприємствами, механізму ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, особливостей функціонування світового ринку олійних культур і продуктів їх переробки досліджувалися багатьма вченими-економістами, зокрема Ю. Козаком, Г. Дроздовою, Ю.Красовською, М. Ковбатюком, Є. Малишко, Т. Пічугіною, М. Стадніком, С. Скрипник, А. Побережною, Л. Страшинською, С. Яценком та ін. Водночас поряд з науковцями вагомий внесок у вирішення проблем галузі здійснили провідні експерти олійно-жирового комплексу України — Л. Зінченко, В. Кухта, В. Капшук, О. Дзюбак, В. Листопад та ін.

Однак, незважаючи на актуальність зазначених праць, ряд питань, пов'язаних з ефективним управлінням зовнішньоекономічною діяльністю підприємств переробної промисловості, досі не мають остаточного наукового

розв'язання, залишаються дискусійними і потребують подальших досліджень. Зокрема, недостатньо дослідженими залишились питання управління зовнішньоекономічною діяльністю переробних підприємств в умовах воєнного стану, а значить високотурбулентного зовнішнього середовища як на рівні галузі, так і на рівні окремого підприємства. Завдання підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю переробних підприємств охоплює широкий спектр глобальних і складних питань. Практична потреба вирішення цих завдань зумовила вибір теми даної магістерської кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження та розробка теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств переробної промисловості України. Відповідно досягнення поставленої мети вимагає вирішення таких завдань:

- уточнити тлумачення понять «зовнішньоекономічна діяльність», «управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства», їх зміст і критерії в сучасних умовах господарювання на основі дослідження і узагальнення існуючих концепцій та з врахуванням поточних умов господарювання;
- дослідити режими виходу компаній на зовнішні ринки і моделі управління зовнішньоекономічною діяльністю на сучасному етапі;
- визначити види економічного ефекту зовнішньоекономічної діяльності, а також критерії і показники її ефективності для підприємств і компаній;
- проаналізувати основні ризики здійснення зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану;
- проаналізувати бізнес-модель і модель управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії «Kernel Holding s.a.»;
- розробити заходи для забезпечення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії «Kernel Holding s.a.».

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств переробної промисловості.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні засади щодо удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств переробної промисловості.

Методологія та методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дослідження є фундаментальні положення сучасної економічної науки, методологічні і загальнонаукові принципи проведення комплексних економічних досліджень, основні положення теорії ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. При написанні магістерської кваліфікаційної роботи використовувались загальнонаукові і спеціальні методи: *аналізу і синтезу* — для вивчення сутності об'єкта і предмета дослідження, *монографічний* — для всебічного й глибокого дослідження особливостей функціонування переробних підприємств; *порівняння* — для зіставлення фактичних даних за окремі періоди і роки; *графічний* — для наочного відображення динаміки показників розвитку підприємств галузі; *рядів динаміки* — для зображення зміни у часі показників досліджуваних аспектів проблеми; *кореляційно-регресійного аналізу* — для оцінювання зв'язку між факторами моделі; *економіко-математичного аналізу і моделювання* — для аналізу складних управлінських ситуацій та прийняття багатоваріантних рішень при прогнозуванні результатів функціонування компанії, *сценарний* — для створення описової картини розвитку подій в галузі та ін. Експериментальні розрахунки здійснювалися за допомогою ЕОМ з використанням табличного процесору EXCEL.

Інформаційна база дослідження. Інформаційними джерелами дослідження виступили відповідні законодавчі та нормативно-правові акти, матеріали Державного комітету статистики України, Міністерства аграрної політики, Українського науково-дослідного інституту олій та жирів УААН, асоціації «Укроліяпром», звіти Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку, дані статистичної звітності, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних вчених, дані статистичного, бухгалтерського,

оперативного, управлінського обліку підприємств, що досліджувалися, публікації у засобах масової інформації, електронні бази даних і знань, інформаційні ресурси мережі *Internet*, результати особистих досліджень автора.

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку та удосконаленні теоретичних положень і методичних засад, що пов'язані із оцінюванням і забезпеченням ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств переробної галузі. Основні результати дослідження, що визначають його наукову новизну, полягають у наступному:

удосконалено:

- підхід до моделювання розвитку сегменту виробництва рослинних олій на прикладі пулу переробних підприємств агропромислової холдингової компанії, орієнтованих на експорт, в основу якого на відміну від аналогів покладено побудовану модель випуску готової продукції, що дозволяє розробляти альтернативні сценарії функціонування компанії;

дістали подальший розвиток:

- тлумачення поняття «управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства», зміст і критерії якого полягають у характеристиці здатності підприємства у короткостроковому періоді досягати поставлених цілей при заданому рівні інтенсивності використання ресурсів і задовольняти очікування зацікавлених груп із врахуванням платоспроможного попиту, який пред'являється ринком відповідно до корисності результату діяльності підприємства, а також адаптуватись, розвиватись і виживати у довгостроковому періоді;

- підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю переробних підприємств в умовах воєнного стану, особливістю якого є врахування фактору інновацій як основи для створення конкурентних переваг при експорті функціональних продуктів харчування переробними підприємствами.

Практичне значення одержаних результатів. Сформульовані та обґрунтовані положення і рекомендації є підґрунтям для розв'язання теоретичних та практичних проблем управління зовнішньоекономічною діяльністю

переробних підприємств харчової промисловості України, зокрема «Kernel Holding s.a.».

Особистий внесок магістранта. Наукові результати дослідження, що викладені в роботі і виносяться на захист, є особистим здобутком автора.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Результати дослідження доповідались та отримали позитивну оцінку на науково-практичній конференції: Благодир Л.М., Почапська Ю.М. Зовнішньоекономічна діяльність експорторієнтованих компаній в умовах воєнного стану: кейс Kernel Holding S.A. Матеріали ЛІІ науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 22-23 червня 2023 р. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2023/paper/view/17506>.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

1.1 Економічна сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємств переробної галузі

Зовнішньоекономічна діяльність є ключовим фактором економічного зростання та розвитку країни. Вона допомагає розвивати перспективні напрями експортного потенціалу та вирішувати проблему нестачі енергоносіїв, новітніх машин та устаткування, технологій, деяких товарів народного споживання. ЗЕД також включає економіку країни до системи світового господарства та сприяє міжнародному поділу праці та кооперації, що є актуальним в умовах зростаючих тенденцій до глобалізації. Отже, ЗЕД є важливим і потужним фактором як національного, так і регіонального та глобального аспектів економіки [1; 6].

Кожна країна повинна займатися зовнішньоекономічною діяльністю, щоб забезпечити свій економічний розвиток. У сучасних умовах, коли стає все більш інтенсивним процес міжнародної економічної інтеграції, транснаціоналізації, міжнародного поділу праці та глобалізації світового господарства, це є особливо важливим. Зовнішньоекономічна діяльність допомагає розвивати перспективні напрями експорту і забезпечує нашу країну енергоносіями, новітнім обладнанням, технологіями та товарами народного споживання, яких не вистачає. ЗЕД також є важливим способом включення економіки країни в глобальну систему господарювання, забезпечуючи участь у міжнародному поділі праці та міжнародній кооперації [7]. Концепція ЗЕД вперше з'явилася в Україні в 1987 році, коли розпочалася економічна реформа, що передбачала відміну монополії держави на здійснення будь-яких економічних операцій, включаючи зовнішньоекономічну діяльність, та стимулювання розвитку ЗЕД на рівні підприємств [8].

Два основних поняття зовнішньоекономічних відносин – «зовнішньоекономічні зв'язки» (ЗЕЗ) і «зовнішньоекономічна діяльність» (ЗЕД) - сформувався на підставі основних господарських підходів до ведення ЗЕД [1; 8; 9]. ЗЕЗ відображає систему двосторонніх відносин, що виникають між країнами внаслідок руху ресурсів та економічних суб'єктів, і охоплює всі сфери економіки держави. Через механізм зовнішньоекономічних зв'язків попит на світовому ринку переноситься на внутрішній ринок країни, що сприяє розвитку виробничих сил, промисловості, сільського господарства, торгівлі, сфери послуг і фінансових установ [7-9].

В системі класифікації зовнішньоекономічних зв'язків виділяються різні типи та форми зв'язків. За напрямком товарних потоків зовнішньоекономічні зв'язки можна розділити на експортні та імпорتنі, а за їх структурними ознаками - на зовнішньоторговельні, фінансові, виробничі та інвестиційні [6]. Форми зовнішньоекономічних зв'язків включають такі як торгівля, бартер, туризм, інжиніринг, франчайзинг, лізинг, інформаційний обмін, консалтинг та інші. Зовнішньоекономічні зв'язки розробляються та здійснюються під впливом різноманітних регуляторів, які визначають умови їх виникнення та сприяють ефективному розвитку в єдину політико-економічну систему, що захищає інтереси держави [4].

ЗЕД має на меті реалізацію переваг міжнародного поділу праці, що допомагає підвищувати ефективність національних економік; сприяння вирівнюванню темпів економічного розвитку; порівняння витрат виробництва на національному та міжнародному рівнях. Функції ЗЕД наведено на рис. 1.1

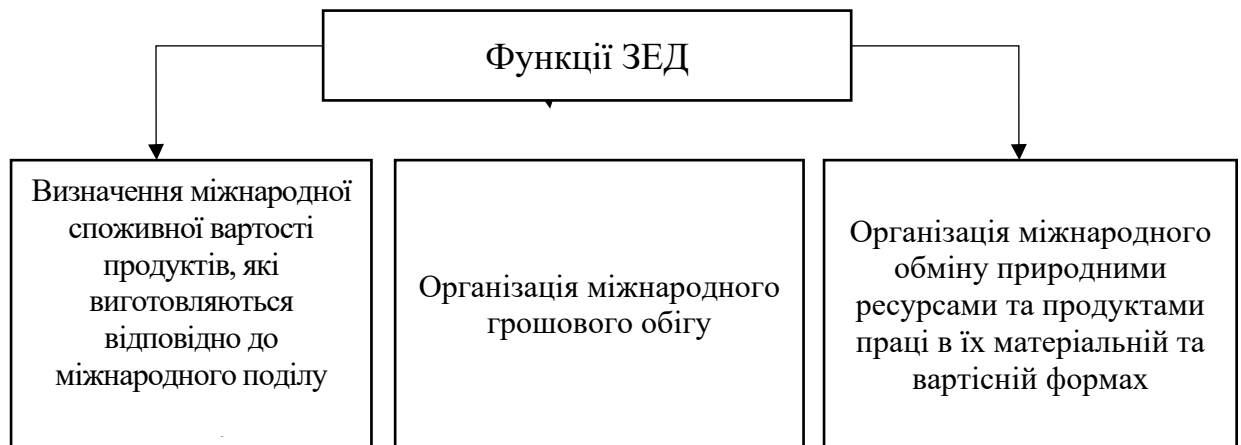


Рисунок 1.1 – Склад функцій ЗЕД [6-9]

Одним з ключових учасників зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є підприємство - незалежний суб'єкт господарської діяльності, що виготовляє товари або надає послуги для задоволення потреб суспільства та отримання прибутку. Згідно зі світовою практикою, підприємства здійснюють близько 85% зовнішньоекономічних операцій, в той час як міністерства, відомства та союзи підприємців здійснюють лише 15% [7].

ЗЕД підприємства базується на можливості отримати економічні вигоди, що випливають з переваг міжнародного поділу праці та міжнародних ділових відносин. Оскільки виробництво товарів, їх збут або надання послуг за кордоном може мати більше переваг, ніж у власній країні, ЗЕД здійснюється з країнами та партнерами, які є найбільш вигідними.

ЗЕД підприємства - це сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою та науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом продукції, а також виходом на зовнішній ринок. Вона має специфіку, що полягає в тому, що здійснюється на міжнародному рівні та включає у себе взаємодію з іншими суб'єктами господарювання з інших країн. Така діяльність є взаємопов'язаною з загальною діяльністю підприємства та мотивується спільними цілями підприємства [1; 6].

Основними мотивами розвитку зовнішньої економічної діяльності (ЗЕД)

є збільшення прибутку через розширення ринку збуту за межами країни, закупівля необхідної сировини, комплектуючих виробів, нових технологій та обладнання, залучення інжинірингових та інших послуг, залучення іноземних інвестицій для модернізації виробництва та зміцнення конкурентних позицій на світових ринках, а також участь у міжнародному поділі праці і кооперуванні виробництва для успішного розвитку економіки. Структурною одиницею ЗЕД є зовнішньоекономічна операція (ЗЕО), яка охоплює комплекс дій контрагентів з підготовки, укладання і виконання угод економічного характеру. ЗЕО можуть здійснюватися за різними напрямками, такими як торговельні, інвестиційні та інші угоди [7].

Зовнішньоекономічна операція може здійснюватися за такими основними напрямками: міжнародна торгівля, яка включає експортно-імпортні операції, реекспорт та реімпорт, операції зустрічної торгівлі та торгові операції суперницького типу; міжнародний трансфер технологій, який охоплює укладання ліцензійних і франчайзингових угод, інжиніринг, реінжиніринг, консалтинг тощо; міжнародні інвестиції, які включають створення спільних підприємств з іноземним капіталом та інвестиції в межах вільних економічних зон [17].

Держава та недержавні органи управління економікою, такі як товарні, фондові та валютні біржі, торгово-промислові палати України, а також самі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності здійснюють регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Це досягається за допомогою законів України, актів тарифного та нетарифного регулювання, економічних заходів оперативного регулювання, рішень недержавних органів управління економікою та угод, що укладаються між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності і не суперечать законам України [1].

Верховна Рада України :

- створює законодавчу базу у сфері ЗЕД;
- затверджує головні напрями ЗЕД;
- розглядає, затверджує та змінює структуру органів державного

регулювання;

- укладає і ратифікує міжнародні договори України;
- встановлює правові режими на території України

Кабінет Міністрів:

– відповідно до прийнятого законодавства здійснює координацію зовнішньоекономічних зв'язків;

– затверджує нормативні акти управління з питань зовнішньоекономічної діяльності;

- проводить переговори та укладає міжнародні договори;
- забезпечує складання платіжного балансу

Національний банк:

– реалізує валютну політику держави;

– регулює курс національної валюти;

– здійснює облік та розрахунки по одержаних державних кредитах і позиках;

– забезпечує зберігання та використання золотовалютного резерву України;

– представляє інтереси держави у відносинах з центральними банками інших країн;

– видає ліцензії на здійснення комерційними банками операцій в іноземній валюті

Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції України:

– забезпечує проведення єдиної зовнішньоекономічної політики;

– здійснює контроль за державними суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, законами України

Антимонопольний комітет:

– здійснює контроль за додержанням суб'єктами ЗЕД антимонопольного законодавства

Міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі:

- здійснює оперативне державне регулювання ЗЕД;
- приймає рішення про порушення і проведення антидемпінгових, антисубсидійних або спеціальних розслідувань та застосування відповідно антидемпінгових, компенсаційних або спеціальних заходів

Державна митна служба:

- здійснює митний контроль на території України ;
- затверджує акти з питань митної політики держави

Органи місцевого управління ЗЕД:

- здійснюють реєстрацію суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (як суб'єктів господарської діяльності);
- контролюють функціонування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на регіональному рівні

Основними нормативними документами, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність в Україні, є Господарський та Митний кодекси [3]. Спеціальним законом, у якому більш детально викладено умови та порядок здійснення зовнішньоекономічної діяльності, є Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [1].

Методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про операції в іноземних валютах та відображення показників статей фінансової звітності господарських одиниць за межами України у грошовій одиниці України визначає Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 21 "Вплив змін валютних курсів" .

Норми П(С)БО 21 "Вплив змін валютних курсів" застосовуються підприємствами, організаціями та іншими юридичними особами незалежно від форм власності (крім бюджетних установ).

Методи регулювання зовнішньоекономічної діяльності класифікуються за такими напрямками рис. 1.2.

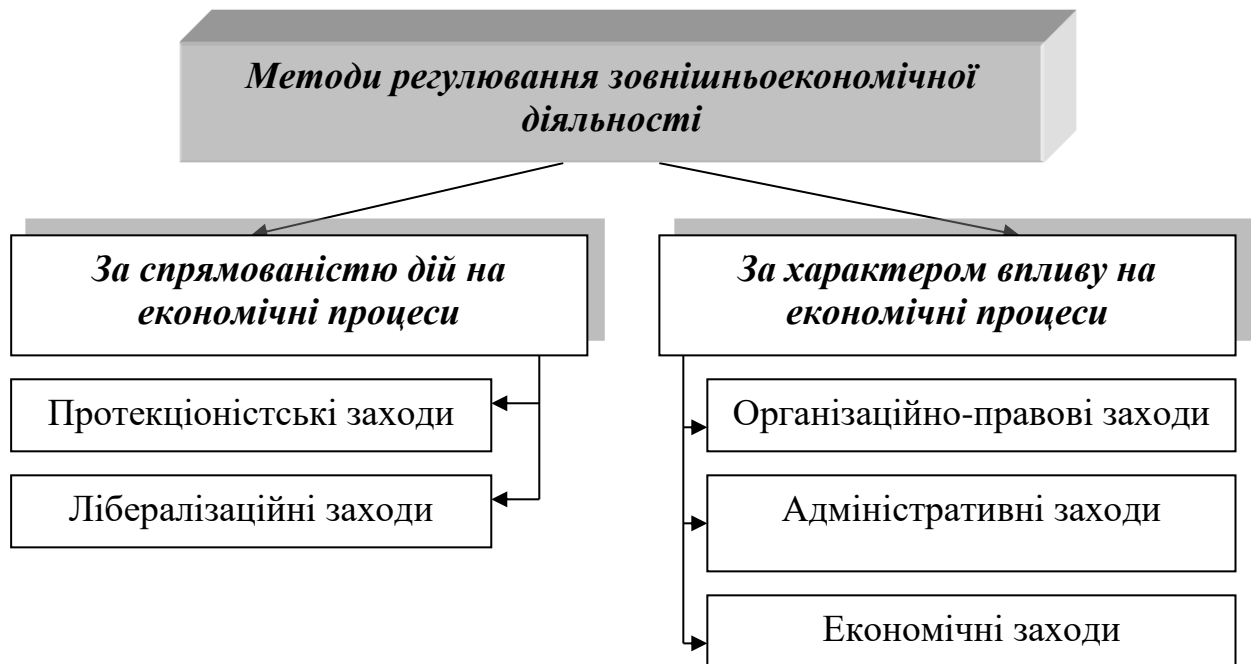


Рисунок 1.2 — Методи регулювання зовнішньоекономічної діяльності [6-9]

В таблиці 1.1 узагальнено інформацію про нормативно-правові акти, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність підприємств в умовах воєнного стану в Україні.

Таблиця 1.1 — Нормативна база у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства станом на 1 січня 2023 р.)

Нормативно-правовий акт
1
Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2022 № 1466 “Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2023 рік”
Єдиний державний інформаційний веб-портал "Єдине вікно для міжнародної торгівлі"
Закон України від 16.04.1991 № 959-XII “Про зовнішньоекономічну діяльність”
Закон України від 20.12.2016 № 1792-VIII “Про забезпечення масштабної експансії експорту товарів (робіт, послуг) українського походження шляхом страхування, гарантування та здешевлення кредитування експорту”
Постанова Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1424 “Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2022 рік”
Закон України від 21 червня 2018 року № 2473-VIII "Про валюту і валютні операції"

Закон України від 03.11.2016 № 1724-VIII “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо усунення адміністративних бар'єрів для експорту послуг”

Продовження табл. 1.1

1
Закон України від 16 липня 1999 року № 996-XIV “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні”
Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1017-р "Про схвалення Експортної стратегії України (“дорожньої карти” стратегічного розвитку торгівлі) на 2017-2021 роки"
Постанова Кабінету Міністрів України від 13 лютого 2019 р. № 104 “Про затвердження Порядку видачі висновку щодо продовження граничних строків розрахунків за окремими операціями з експорту та імпорту товарів, установлених Національним банком”
Постанова Правління Національного банку України від 12.11.2003 № 492 “Про затвердження Інструкції про порядок відкриття і закриття рахунків клієнтів банків та кореспондентських рахунків банків - резидентів і нерезидентів”
Митний кодекс України від 13 березня 2012 року № 4495-VI
Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI
Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс (ЗІР)
Закон України від 22.12.1998 № 332-XI “Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну”
Закон України від 2 березня 2015 року № 222-VIII “Про ліцензування видів господарської діяльності”
Постанова Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2019 р. № 893 “Деякі питання реєстрації представництв іноземних суб’єктів господарської діяльності в Україні”

Суб’єктами зовнішньоекономічної діяльності в Україні є:

- фізичні особи - громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які мають цивільну правоздатність і дієздатність згідно з законами України і постійно проживають на території України;
- юридичні особи, зареєстровані як такі в Україні і які мають постійне місцезнаходження на території України (підприємства, організації та об’єднання всіх видів, включаючи акціонерні та інші види господарських товариств, асоціації, спілки, концерни, консорціуми, торговельні дома, посередницькі та консультаційні фірми, кооперативи, кредитно-фінансові установи, міжнародні об’єднання, організації та інші), в тому числі юридичні особи, майно та / або капітал яких повністю у власності іноземних суб’єктів господарської діяльності;
- об’єднання фізичних, юридичних, фізичних і юридичних осіб, які не є юридичними особами згідно з законами України, але які мають постійне місцезнаходження на території України і яким цивільно-правовими законами України не заборонено здійснювати господарську діяльність;

- структурні одиниці іноземних суб'єктів господарської діяльності, які не є юридичними особами згідно з законами України (філії, відділення тощо), але мають постійне місцезнаходження на території України;
- спільні підприємства за участю суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, зареєстровані як такі в Україні і які мають постійне місцезнаходження на території України;
- державні замовники з державного оборонного замовлення;
- інші суб'єкти господарської діяльності, передбачені законами України [1; 6; 37]. Залежно від рівня здійснення ЗЕД змінюється її форма, але не суть чи зміст зовнішньоекономічних активностей суб'єктів.

Мегарівень:	<ul style="list-style-type: none"> • глобальна система міжнародних економічних відносин країн світу, сформована міжнародним поділом праці
Метарівень:	<ul style="list-style-type: none"> • зовнішньоекономічні зв'язки реалізуються через міжнародну інтеграцію та діяльність регіональних інтеграційних угруповань
Мезорівень:	<ul style="list-style-type: none"> • зовнішньоекономічні зв'язки здійснюються між окремими галузями промисловості різних країн, а також між різними регіонами світу
Макрорівень:	<ul style="list-style-type: none"> • сукупність макроекономічних зв'язків між державами
Мікрорівень:	<ul style="list-style-type: none"> • зовнішньоекономічна діяльність як єдність виробничо-господарських, організаційно-економічних і комерційних функцій при роботі на зовнішніх ринках реалізується суб'єктами господарювання

Рисунок 1.3 — Інтерпретація категорії «зовнішньоекономічна діяльність» в контексті рівня її здійснення [16;18]

Традиційні режими виходу на міжнародні ринки включають імпорт, експорт, ліцензійні домовленості, партнерства та стратегічні альянси, придбання і створення нових дочірніх компаній. Ці види міжнародної експансії та їх характеристики показані в таблиці 1. Фірмам необхідно оцінити свої можливості, щоб вибрати спосіб входу, який найкраще відповідає їх стратегії та цілям.

Таблиця 1.2 — Види міжнародної експансії [7;17]

Підхід до міжнародної експансії	Переваги	Недоліки
Експорт	Швидкий вихід на ринок, низький ризик діяльності	Недостатній рівень управлінського контролю, знань місцевого економічного, демографічного, регуляторного, культурного контекстів, потенційний негативний вплив транспорту на навколишнє середовище
Ліцензування і франчайзинг	Швидкий вихід, низька вартість, низький ризик	Менший контроль, ліцензіат може стати конкурентом, правове та регуляторне середовище (ІВ та договірне право) має бути надійним
Партнерства і стратегічні альянси	Спільні витрати зменшують необхідні інвестиції, зменшують ризики, розглядаються як місцеві організації	Вища вартість, ніж експорт, ліцензування чи франчайзинг; проблеми інтеграції між двома корпоративними культурами
Злиття і поглинання	Швидкий вихід на ринок; добре відомі вже налагоджені операції	Висока вартість, проблеми інтеграції з домашнім офісом
Greenfield Venture (запуск нового іноземного дочірнього підприємства, що повністю належить українській компанії)	Обізнаність з особливостями локального ринку, може розглядатися як інсайдер, який наймає місцевих жителів; максимальний контроль	Висока вартість, високий ризик через невідомі дані, повільний вхід через налагодження ділової активності

Експорт, як правило, є найлегшим способом вийти на міжнародний ринок, і тому більшість фірм починають свою міжнародну експансію, використовуючи цю модель виходу. Експорт — це продаж товарів і послуг за

кордоном, які надходять із рідної країни. Перевага цього способу вступу полягає в тому, що фірми уникають витрат на відкриття операцій у новій країні. Проте фірми повинні мати спосіб розповсюджувати та продавати свою продукцію в новій країні, що вони зазвичай роблять через договірні угоди з місцевою компанією чи дистриб'ютором. Під час експорту фірма повинна продумати маркування, пакування та встановлення ціни на пропозицію відповідно до ринку. З точки зору маркетингу та просування, фірма повинна буде повідомляти потенційним покупцям про свої пропозиції через рекламу, торговельні виставки або місцеву торгову силу.

Інтернет також полегшив експорт. Навіть невеликі фірми можуть отримати доступ до важливої інформації про зовнішні ринки, вивчити цільовий ринок, дослідити конкуренцію та створити списки потенційних клієнтів. Навіть подати заявку на ліцензії на експорт та імпорт стає легше, оскільки все більше урядів використовують Інтернет для полегшення цих процесів.

Оскільки вартість експорту нижча, ніж вартість інших способів входу, підприємці та малі підприємства, швидше за все, використовуватимуть експорт як спосіб вивести свою продукцію на ринки по всьому світу. Навіть екпортуючи, фірми все ще стикаються з проблемами обмінних курсів валют. У той час як великі фірми мають спеціалістів, які керують валютними курсами, малі підприємства рідко мають такі знання. Одним із факторів, який допоміг зменшити кількість валют, з якими підприємствам доводиться мати справу, було утворення Європейського Союзу (ЄС) і вперше перехід на єдину валюту – євро. Станом на 2022 рік сімнадцять із двадцяти семи членів ЄС використовують євро, надаючи підприємствам доступ до 331 мільйона людей з цією єдиною валютою [37].

1.2 Сучасні моделі управління зовнішньоекономічної діяльності в контексті умов воєнного стану

На сьогоднішній день існує кілька моделей управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, які враховують особливості міжнародного бізнесу та глобалізованого економічного середовища. Деякі з них включають:

Модель централізованого управління: У цій моделі стратегічне та оперативне прийняття рішень зосереджені на рівні центрального керівництва. Всі зовнішньоекономічні операції підприємства контролюються центральною організацією, що забезпечує єдність та координацію діяльності [6].

Одним з прикладів компаній, що використовують модель централізованого управління зовнішньоекономічною діяльністю, є Coca-Cola Company [39]. Вона має центральну організацію, яка контролює всі зовнішньоекономічні операції компанії і приймає стратегічні та оперативні рішення. Цей підхід дозволяє забезпечити єдність та координацію діяльності на різних ринках та в країнах, де присутня компанія.

Samsung Group [38] також використовує централізовану модель управління, де стратегічні та оперативні рішення зводяться до центрального керівництва. Це дозволяє компанії забезпечувати єдність бренду та стратегії на міжнародних ринках, а також контролювати зовнішньоекономічну діяльність своїх підрозділів та філій.

В обох цих прикладах централізована модель управління дозволяє забезпечити контроль, координацію та єдність діяльності на рівні всього підприємства. Вона дозволяє приймати стратегічні рішення, спрямовані на досягнення глобальних цілей компанії та ефективне використання ресурсів на різних ринках та країнах.

Модель децентралізованого управління: У цій моделі кожне підрозділ або філія підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, має

велику автономію і відповідальність за свої рішення. Це дає можливість пристосовуватись до місцевих умов та ринкових особливостей [7].

Зокрема, модель децентралізованого управління зовнішньоекономічною діяльністю використовує Unilever [40]. У компанії Unilever рішення про зовнішньоекономічну діяльність приймаються на рівні окремих підрозділів або філій, що мають велику автономію та відповідальність. Кожен підрозділ може пристосовуватись до місцевих умов та ринкових особливостей, враховуючи специфіку країни чи регіону, де вони працюють. Цей підхід дозволяє Unilever бути більш гнучким та адаптивним до різних ринкових умов та вимог споживачів.

У компанії Procter & Gamble (P&G) модель децентралізованого управління зовнішньоекономічною діяльністю сприяє динамічному ухваленню рішень на рівні місцевих підрозділів P&G стосовно маркетингу, реклами, дистрибуції та інших аспектів зовнішнього бізнесу. Кожен підрозділ володіє автономією та відповідальністю за свою діяльність, що дозволяє компанії бути ближче до місцевих споживачів та ефективніше впливати на місцеві ринки [42].

Матрична модель управління: Ця модель поєднує елементи централізованого та децентралізованого управління. Зовнішньоекономічна діяльність організовується за проектами або географічними регіонами, при цьому забезпечується співпраця та комунікація між центральним керівництвом та відділами, що відповідають за реалізацію проектів [6].

Один із прикладів компаній, які використовують матричну модель управління зовнішньоекономічною діяльністю, є Samsung Electronics. У Samsung матрична модель застосовується для організації зовнішньоекономічної діяльності за проектами та географічними регіонами. Кожен проект або регіон має свою відповідну матричну команду, яка включає співробітників з різних функціональних підрозділів, таких як маркетинг, фінанси, логістика тощо. Ці команди співпрацюють з центральним керівництвом компанії, забезпечуючи координацію та комунікацію між різними рівнями управління.

Віртуальна модель управління: Ця модель базується на використанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для організації віртуальних команд та співробітництва між різними місцями розташування підприємства. Вона передбачає використання електронних засобів комунікації, спільних робочих платформ і віртуальних засобів збору та обміну даними.

Прикладом компанії, що використовує віртуальну модель управління зовнішньоекономічною діяльністю, є GitLab [41]. GitLab є платформою для управління проектами розробки програмного забезпечення, і вони активно використовують віртуальну модель для своєї зовнішньоекономічної діяльності.

У GitLab більшість співробітників працюють віддалено з різних країн. Вся комунікація та співпраця відбуваються через віртуальні канали зв'язку, такі як чати, відеоконференції та спільні робочі платформи. Вони також використовують власну віртуальну систему управління проектами, що дозволяє співробітникам працювати над проектами, спільно редагувати документи та взаємодіяти один з одним.

Віртуальна модель управління дозволяє GitLab залучати талановитих спеціалістів з усього світу та формувати глобальну команду. Вона також забезпечує гнучкість робочого часу та місця, що дозволяє співробітникам працювати в комфортних умовах та забезпечує продуктивність. Крім того, віртуальна модель дозволяє знизити витрати на оренду офісних приміщень та забезпечує більшу гнучкість в управлінні ресурсами.

Отже, у випадку з GitLab віртуальна модель управління зовнішньоекономічною діяльністю дозволяє компаніям ефективно співпрацювати з розподіленою командою співробітників та використовувати сучасні технології для успішного виконання проектів та досягнення стратегічних цілей

Стратегічна модель управління: Ця модель базується на розробці довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вона включає аналіз макроекономічного середовища, визначення конкурентних переваг, вибір цільових ринків та розробку планів розвитку. Ця модель

покликана забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках. Наприклад, за стратегічною моделлю управління ЗЕД проацює компанія Apple Inc. Apple використовує цю модель для прийняття стратегічних рішень та розробки інноваційних продуктів. Стратегічне бачення та напрямки розвитку підприємства визначаються на рівні вищого керівництва, а рішення щодо продуктового портфолію, маркетингових стратегій та інвестицій в дослідження та розробку приймаються центральними командами.

Кластерна модель управління: Ця модель ґрунтується на співпраці та взаємодії підприємств, що діють у взаємопов'язаному географічному регіоні або галузі. Вона сприяє створенню спільних інфраструктур, обміну ресурсами та знаннями, а також спільному маркетингу та просуванню на ринки. Кластерна модель сприяє зміцненню конкурентних переваг та підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Одним з прикладів компаній, які використовують кластерну модель управління зовнішньоекономічною діяльністю, є компанія Silicon Valley. У Силіконовій Долині в США існує велика кількість технологічних компаній, стартапів, високотехнологічних підприємств та дослідницьких установ, які співпрацюють та взаємодіють між собою.

Ця взаємодія заснована на кластерній моделі управління, де компанії, що діють у тій самій галузі або географічному регіоні, об'єднуються для спільної роботи, обміну ресурсами та знаннями, а також спільного маркетингу та просування на ринки.

У Силіконовій Долині компанії в кластері співпрацюють, проводять спільні дослідження, обмінюються ідеями та технологіями, залучають спільних інвесторів та партнерів, в т.ч. з-за кордону. Це дозволяє створювати спільні інфраструктури, забезпечувати доступ до спільних ресурсів, підвищувати ефективність та конкурентоспроможність підприємств [6; 18].

Інший приклад кластерної моделі управління застосовується в автомобільній галузі. Наприклад, в Штутгарті, Німеччина, зосереджений великий кластер автомобільних компаній, де виробники автомобілів,

постачальники компонентів, дослідницькі лабораторії та інші гравці галузі співпрацюють між собою.

Варто зазначити, що моделі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств можуть варіюватися залежно від типу підприємства, галузі, ринкових умов та стратегічних цілей. Кожна модель має свої переваги та обмеження, і вибір конкретної моделі залежить від потреб та особливостей підприємства.

Як зазначається [6], кластерна модель управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) базується на співпраці та взаємодії підприємств, що діють у взаємопов'язаному географічному регіоні або галузі. Ця модель сприяє створенню спільних інфраструктур, обміну ресурсами та знаннями, а також спільному маркетингу та просуванню на ринки.

Основна ідея кластерної моделі полягає в тому, що підприємства, об'єднані в кластер, знаходяться в близькому географічному розташуванні або працюють у спільній галузі. Вони виробляють схожі товари або послуги, мають схожі потреби в ресурсах та знають місцеві особливості ринку. Це створює сприятливі умови для взаємодії та співпраці між підприємствами.

Однією з основних переваг кластерної моделі є спільний доступ до ресурсів та знань. Підприємства в кластері можуть об'єднати свої зусилля для створення спільних інфраструктур, таких як логістичні центри, дослідницькі лабораторії або навчальні заклади. Це дозволяє ефективніше використовувати ресурси та забезпечує доступ до спеціалізованих знань і експертизи.

Кластерна модель також сприяє обміну ресурсами між підприємствами. Наприклад, одне підприємство може постачати сировину або компоненти іншому підприємству в кластері. Це зменшує залежність від зовнішніх постачальників і підвищує конкурентоспроможність.

Один із прикладів кластерної моделі управління зовнішньоекономічною діяльністю серед виробників аграрної продукції - це Нідерландський кластер квіткової і садово-паркової галузі.

У рамках цього кластера об'єднані виробники квітів, саджанців, квіткових аукціонів, логістичні компанії, технологічні інноватори, експортери та інші сторони, пов'язані з цим сектором.

Кластерна модель управління дозволяє виробникам квітів та рослин співпрацювати, обмінюватись ідеями, інноваціями та ресурсами, а також спільно виступати на міжнародних ринках. Кластер створює сприятливе середовище для спільного розвитку та просування галузі, сприяє обміну знаннями, покращенню якості продукції, оптимізації логістичних процесів та підвищенню конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Нідерландський кластер квіткової і садово-паркової галузі добре відомий своєю інноваційністю та дослідницьким підходом. В рамках кластеру розробляються нові сорти квітів, впроваджуються сучасні технології вирощування, покращуються методи обробки та зберігання, а також розробляються екологічно стійкі практики.

Через обмеженість та високу вартість ресурсів, підвищений рівень конкуренції та суттєву мінливість зовнішнього середовища, процес планування діяльності підприємства на всіх етапах його функціонування залишається необхідною функцією управління. Цей процес дозволяє забезпечити певні гарантії від настання ризикованих подій шляхом багатоваріантного підходу в прийнятті рішень, особливо під час воєнного стану в Україні.

Планування є необхідним і для того, аби підприємство було готове до змін у напрямках діяльності або розширенні таких напрямків на вимогу науково-технічного прогресу або інших факторів, таких як зростання масштабів суспільного виробництва, розширення господарських та міжнародних зв'язків. Однак, навіть в звичайних умовах господарювання, достовірність і реальність планових розрахунків ускладнюється цілим набором чинників, пов'язаних з неповнотою інформації, впливом фактору часу та певною інерційністю виробничо-господарських та економічних процесів на підприємствах на фоні швидких змін ринкового середовища [16].

Якщо ж йдеться про виникнення форс-мажорних обставин, таких як військова агресія однієї країни проти іншої, то це генерує цілу низку додаткових проблем, які потрібно враховувати, адаптуючи процес планування до нових умов.

Умови військової агресії суттєво ускладнюють процес планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств у країні. Зокрема, можна виділити дві групи проблем: загальні, що виникають в умовах війни та ускладнюють планування всіх аспектів підприємницької діяльності, і специфічні, які притаманні саме зовнішньоекономічній діяльності.

Частина підприємств в умовах воєнного стану були змушені припинити свою діяльність внаслідок окупації, руйнування, неможливості забезпечення матеріально-технічними, енергетичними та іншими ресурсами. Ті, що зберегли можливість функціонувати, стикаються зі значними викликами та проблемами.

Таблиця 1.3 — Фактори ризику для планування зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану [16]

Характеристика фактора	Вплив на зовнішньоекономічну діяльність
1	2
Активізувались і підсились ризику фізичного знищення самого підприємства, інфраструктури, підприємств партнерів (незалежно від близькості розташування до існуючої лінії фронту)	Планування заходів організаційно-технічного порядку для підвищення рівня безпеки для працівників підприємств та максимального збереження майнових цінностей. Підвищення гнучкості і маневреності планів через багатоваріантність у виборі постачальників та способів доставки ресурсів
Активізувалась дія екологічних чинників (навіть для підприємств, діяльність яких на пряму не пов'язана з екологією)	Посилення розділів плану, що стосуються безпеки життєдіяльності працівників внаслідок впливу шкідливих речовин через військові дії

Продовження таблиці 1.3

1	2
Суттєво відкоригувався попит споживачів (як у сфері виробничого, так і в сфері кінцевого споживання)	Підвищення гнучкості і маневреності планів через багатоваріантність у виборі тринків збуту та диверсифікацію виробництва
Суттєві зміни в енергопостачанні; проблеми в комунікації; проблеми в логістиці; коливання цін та інфляція	Вдосконалення логістичних розрахунків. Можливість швидкого коригування планів в нових цінових умовах, в тому числі передбачення в планах засобів мінімізації валютних ризиків при плануванні торгівлі на зовнішніх ринках
Проблеми з персоналом (постійна загроза життю людей внаслідок ракетних обстрілів по всій території України, інтенсивна міграція, як зовнішня, так і внутрішня, відтік професійних кадрів в зв'язку з мобілізацією тощо)	Планування інтенсивного навчання персоналу в умовах інтенсивної плинності кадрів. Узгодження планів кадрового забезпечення з територіальними програмами працевлаштування тимчасово переміщених осіб

Умови воєнного стану ускладнюють здійснення зовнішньоекономічної діяльності за такими напрямками:

1. Обмеження в виборі партнерів для здійснення зовнішньоекономічних операцій виникають через неможливість співпраці з підприємствами, власники яких є безпосередньо представниками країн-агресорів або мають опосередкований зв'язок з ними. Це може призвести до втрати частини ринку, що ставить завдання пошуку нових ділових партнерів. При виборі країни для співпраці, слід враховувати багато факторів, таких як політична й економічна стабільність, відсутність економічних санкцій, витрати виробництва, транспортна інфраструктура, державні пільги, кваліфікована та відносно дешева робоча сила, ємність ринку та наявність торгових обмежень. Також, вибираючи конкретного партнера, слід оцінювати його ступінь солідності, ділову репутацію, фінансовий стан, досвід минулих угод та становище фірми на зовнішньому ринку.

2. Тимчасова втрата контролю над частиною державного (та митного) кордону ускладнює процес транспортування експортно-імпоротної продукції. Особливо ця проблема стає актуальною у зв'язку з тимчасовою втратою можливості використання морської акваторії Чорного та Азовського морів та важливих морських портів. Це значно скорочує кількість шляхів

3. Підвищений рівень ризику України на світовій мапі ризиків (рисунок) різко скоротила перелік іноземних фірм, які б прагнули продовжити економічну співпрацю.

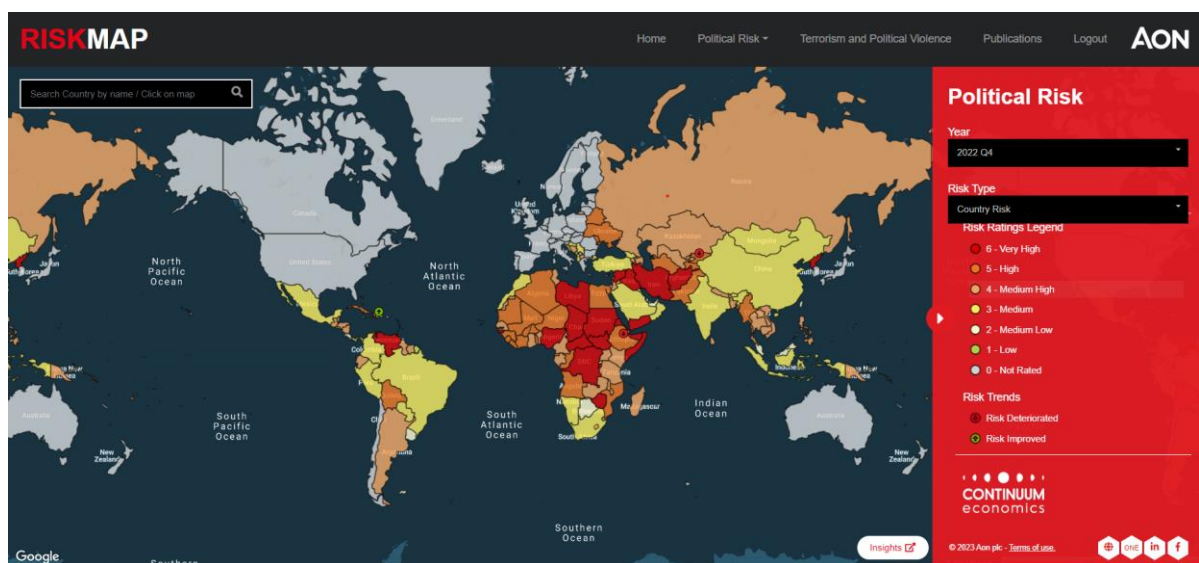


Рисунок 1.4 — Інтерактивна карта ризиків країн за четвертий квартал 2022 р.
(за даними порталу Aon [10])

4. З метою зміцнення захисту національної безпеки України, уряд прийняв ряд рішень [11-13], що стосуються експорту товарів, зокрема, розширення переліку товарів, експорт яких підлягає ліцензуванню, а також запровадження квот для деяких товарних позицій, таких як м'ясо великої рогатої худоби, жито, овес, гречка, просо, цукор, сіль та мінеральні добрива. Для пшениці, м'яса та яєць курей також потрібна ліцензія на експорт. Ці переліки можуть постійно змінюватись залежно від потреб національної

безпеки та захисту населення, що становить виклик для планування експортних операцій.

5. Також Правління Національного банку України (НБУ) у 2022 році видало Постанову № 18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» [14], яка зменшила граничні строки розрахунків за експортно-імпортними операціями з 365 до 90 календарних днів з 5 квітня 2022 року з метою забезпечення стабільності системи та запобігання виведенню капіталу закордон і макроекономічних дисбалансів.

6. Запровадження обмежень на перекази валютних цінностей та коштів. Постановою № 18 НБУ передбачено заборону здійснювати транскордонний переказ валютних цінностей з України/переказ коштів на кореспондентські рахунки, крім певних випадків. Серед таких випадків, зокрема, зазначено: імпортні операції резидентів з купівлі товарів критичного імпорту за переліком, затвердженим КМУ. Згідно з постановою КМУ [15] сформовано перелік критеріїв визначення критичного імпорту для чотирьох секторів: енергетики, безпеки та оборони, забезпечення життєдіяльності населення, а також функціонування виробничих підприємств.

7. Динамічне державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності, яке проявляється у регулярному введенні чи відміні спеціальних правил її ведення щодо тих чи інших товарів або видів діяльності на період воєнного стану з метою захисту національних інтересів. Це вимагає постійної уваги і моніторингу ситуації в процесі планування, а також постійного коригування планів в зв'язку з можливими змінами [16].

1.3 Підходи до оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Методи управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) можна класифікувати за їх змістом, відповідно до основних функцій управління, таких як планування, мотивація, контроль, організація та регулювання. Ці методи поділяються

на економічні, адміністративні, соціальні, психологічні, технологічні та правові [21; 24].

Найважливішими серед них є адміністративні та економічні методи управління ЗЕД. Ці методи використовуються спільно з різноманітними інструментами, які можна схематично зобразити за допомогою рисунка 1.5.



Рисунок 1.5 — Основні методи управління зовнішньоекономічною діяльністю [17; 22; 23]

Управління зовнішньоекономічною діяльністю поєднує функції загального і спеціалізованого управління і може бути розділене на дві групи функцій: підготовка даних та прийняття рішень [17; 22; 23].

Група функцій підготовки даних включає наступне:

- облік - фіксує стан об'єкта управління;
- контроль - допомагає виявити та відібрати дані, які містять інформацію про відхилення об'єкта управління від встановленого режиму функціонування;
- аналіз даних - необхідний для виявлення залежностей між впливом зовнішнього середовища та параметрами об'єкта управління;
- нормування - визначаються дозволені значення параметрів об'єкта управління, при яких він працює в установленому режимі;
- прогнозування - передбачає обробку даних з метою визначення різних способів поведінки об'єкта управління та зовнішнього середовища

Група функцій прийняття рішень включає такі елементи:

- організація: полягає в прийнятті рішень щодо побудови або зміни структури об'єктів або процесів.
- планування: передбачає розробку моделі майбутнього стану об'єкта управління.
- програмування: це процес складання програм, які дозволяють визначити взаємозалежність та послідовність дій для реалізації плану.
- регулювання - полягає в прийнятті рішень з метою усунення відхилень від встановленого режиму функціонування об'єкта управління [6; 9].

Ці функції управління зовнішньоекономічною діяльністю спрямовані на забезпечення ефективної організації та контролю над зовнішньоекономічними процесами підприємства. Вони дозволяють збирати, аналізувати та використовувати інформацію для прийняття обґрунтованих рішень та досягнення поставлених цілей.

Зазначені вище функції управління зовнішньоекономічною діяльністю виконуються в певній послідовності та організаційній структурі. Організація

зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві передбачає створення та налагодження взаємодії між різними підрозділами підприємства для ефективного здійснення зовнішньоекономічних операцій [8].

У організації управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства можна виділити наступні групи функцій:

Функція організації управління, яка включає стратегічне управління, аудит всієї системи управління та консультативну діяльність. Цю функцію виконують керівники управління зовнішньоекономічною діяльністю, які мають підпорядковані менеджерів середнього та нижнього рівнів і спрямовують їх діяльність відповідно до цілей підприємства.

Функція організації управління зовнішньоекономічною діяльністю, яка включає оперативне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, такі як аналіз, прогнозування, нормування, планування та контроль. Цю функцію виконують менеджери функціонального та лінійного управління.

Функція організації зовнішньоекономічних операцій полягає у здійсненні підприємством операційного управління зовнішньоекономічною діяльністю щодо організації та проведення виробничих дій в процесі здійснення підприємством зовнішньоекономічної діяльності і реалізується менеджерами спеціалізованого управління зовнішньоекономічною діяльністю, які належать до нижчого рівня управління [6].

Отже, функціональний аспект організації управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства передбачає виконання менеджерами відповідних управлінських функцій. Зокрема, це організація стратегічного управління, аудиту системи управління та консультативної діяльності. Крім того, важливо забезпечити ефективне оперативне управління, яке включає аналіз, прогнозування, нормування, планування та контроль зовнішньоекономічної діяльності. Ці функції виконуються різними рівнями менеджерів відповідно до їхніх обов'язків та підпорядкування [8].

Наведені функції мають ключове значення в організації управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Вони сприяють створенню ефективної структури та забезпечують спільну роботу працівників у досягненні цілей підприємства в сфері зовнішньоекономічних відносин [6].

Через різноманітність форм ЗЕД та інтересів учасників, можливо досягти ефекту в найближчому чи віддаленому майбутньому в багатьох напрямках. При оцінці конкретних ЗЕО важливо враховувати усі можливі форми ефекту. Це можливо здійснити тільки тоді, коли маємо чітке розуміння їх природи та особливостей, що впливають на методи та послідовність розрахунків.

Основні форми ефекту зовнішньоекономічних операцій представлено на рис. 1.6

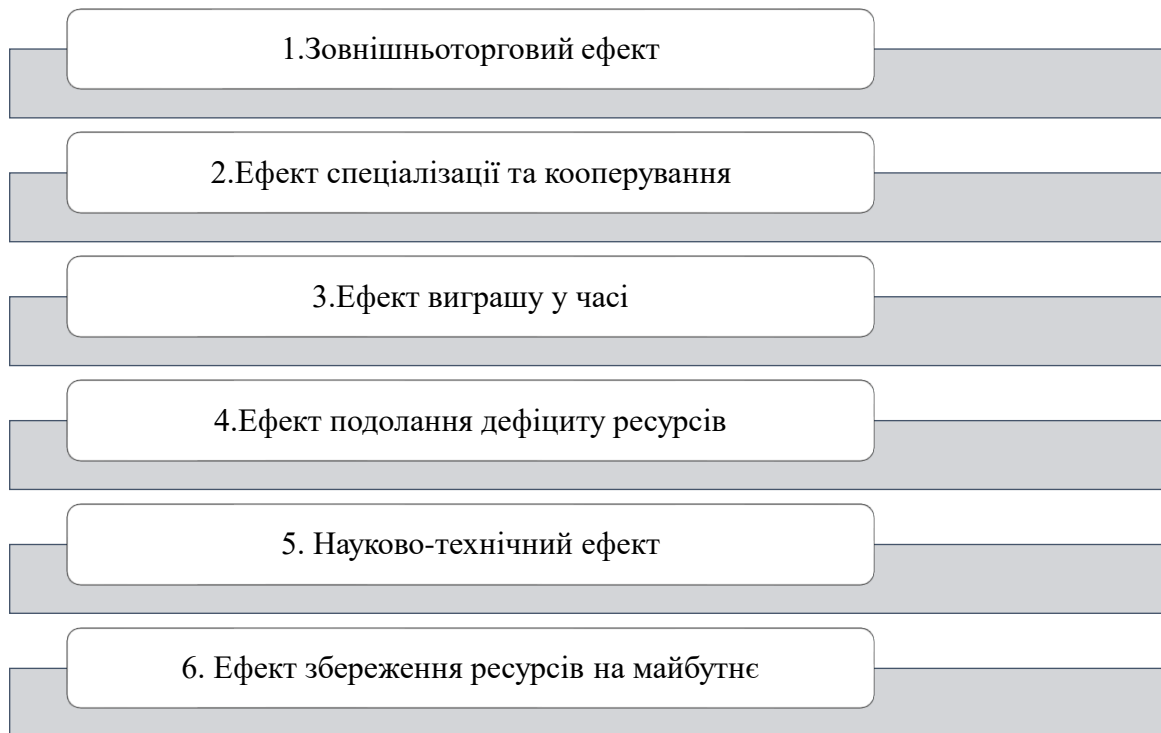


Рисунок 1.6 — Ефекти зовнішньоекономічної діяльності підприємства

[18; 20; 21]

Таким чином, зовнішньоторговий ефект враховує два типи міжнародних відмінностей:

- відмінності в умовах виробництва конкретного товару, які призводять до різного рівня витрат на його виробництво.

- відмінності в структурі цін, які призводять до того, що рівень цін на товар в країні виробника неоднаково наближається до середнього світового рівня.

Високий технічний рівень є вагомим драйвером конкурентоспроможності промислових продуктів, і тому визнання науково-технічного ефекту як значущої складової зовнішньоекономічного ефекту є актуальним. Значення технологічного аспекту у міжнародних економічних відносинах постійно зростає. З одного боку, розвиток науки та техніки в українській економіці стає все більш залежним від зовнішньоекономічної діяльності підприємств та організацій.

Необхідно розглядати не тільки економічний результат експорту або імпорту науково-технічних досягнень на рівні підприємств, але й побічні ефекти, такі як емерджентні або резонансні ефекти. Хоча останні дуже важко формалізувати і мають стратегічний характер, дослідження фахівців виділили основні напрямки реалізації таких ефектів. Серед них важливе місце займають:

1. Міжнародне науково-технічне співробітництво, яке може дозволити отримати результати, недосяжні при окремому проведенні досліджень та розробок, навіть з урахуванням можливого взаємного обміну науково-технічними знаннями.

2. Міжнародне науково-технічне співробітництво та обмін можуть забезпечити підвищення кваліфікації спеціалістів, управлінського персоналу, робітників.

3. Використання закордонних технологій може сприяти ініціюванню нових досліджень та розробок вітчизняних науково-дослідних інститутів, конструкторських бюро, лабораторій тощо.

4. Прискорений розвиток науки та техніки у деяких галузях та у виробництві деяких видів продукції може сприяти формуванню наукоємної спеціалізації національної економіки в цілому або окремого виробника, що є стратегічною передумовою отримання ефекту внаслідок монополії на науково-технічні знання та технологічні досягнення.

Зовнішня торгівля в сучасному світі базується на спеціалізації та кооперуванні, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність складних технологічних виробів шляхом використання комплектуючих виробів, виготовлених за кордоном. Виявлення ефекту у даному випадку пов'язано зі складним характером залежності параметрів виробу від характеристик його окремих комплектуючих. Зазвичай ціна готового виробу корелює із характеристиками виробу як цілого.

Економія, що виникає як результат вигідного співвідношення власних затрат на виробництво деталей та вузлів і затрат у потенційного закордонного партнера з кооперації, є ще одним проявом ефекту. Крім того, концентрація виробництва деталей або вузлів дозволяє зменшити умовно-постійні витрати на одиницю продукції, що створює передумови для наближення розмірів виробництва до оптимальних масштабів.

З точки зору стратегії підприємства, спеціалізація виробництва є джерелом тривалого ефекту, оскільки за рахунок орієнтації на конкретного споживача та повнішого врахування його вимог забезпечується зростання конкурентоспроможності виробленої продукції. Спеціалізація та кооперування у ЗЕД повністю відповідають світовій тенденції до зростання ролі тривалих угод між партнерами.

Ефект виграшу в часі проявляється в отриманні економічного результату раніше за конкурентів. Наприклад, в разі експорту ранній вихід на зовнішній ринок з новим товаром може підвищити конкурентоспроможність і збільшити попит. Щодо імпорту, перевага в часі може бути пов'язана зі швидшим постачанням товарів, необхідних для реконструкції підприємства або для споживачів, а також зі спрощенням введення в дію виробничого або соціального об'єкта, який будується за допомогою іноземної фірми. Також може бути швидко надана ліцензія на застосування нової технології або ноу-хау, що дозволить налагодити нове, більш ефективне виробництво [6-9].

Щодо економічної компенсації за такі послуги, товари або знання, раннє отримання результату призводить до збільшення витрат, оскільки ціни можуть бути

підвищені або товари та послуги можуть бути оплачені у кредит. Це також збільшує загальні витрати. Формальний розрахунок різниці між часом витрат та результатів можна здійснити за допомогою методів дисконтування та врахування кредитного впливу.

Ефект подолання дефіциту ресурсів, іноді відомий як ефект взаємодоповнення, проявляється в збільшенні економічного результату. Недостатність окремих ресурсів заважає досягненню кращого результату. Через різницю в структурі наявних ресурсів та потреб у них, деякі ресурси можуть бути надлишковими, а інші – дефіцитними. Підключення зарубіжних ресурсів (матеріальних, трудових, інвестиційних, науково-технічних) в будь-якій формі дозволяє збільшити виробництво продукції, її якість, обсяг послуг, що надаються, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Оцінка ефективності пов'язана з характером міжнародної економічної взаємодії, а саме – зі способом об'єднання ресурсів (зовнішня торгівля, науково-виробнича кооперація, спільне будівництво та виробництво).

Ефект збереження ресурсів зазвичай проявляється в межах національної економіки та є результатом обґрунтованої імпортової політики. Його стратегічний характер відображає забезпечення майбутнього суспільства та показує, що національна економіка орієнтована на довгострокову перспективу.

Розрахунок економічної ефективності здійснюється шляхом зіставлення досягнутого економічного результату (ефекту) із витратами ресурсів на отримання цього ефекту. Під результатами розуміють грошову, вартісну оцінку отриманого прибутку для підприємства: грошові надходження за відправлену продукцію, виконані роботи та послуги, вартість отриманого товару, робіт, послуг, матеріалів, енергії, трудових ресурсів, послуг сторонніх організацій, обов'язкові відрахування до різних державних фондів та інших витрат, без яких торговельна угода не може бути здійснена. Економічні результати та витрати ресурсів мають кількісний вимір. А тому й економічна ефективність вимірюється кількісно, тобто має критерій ефективності.

Критерій — це головна ознака, що відрізняє його від інших класифікаційних одиниць.

Критерій економічної ефективності не може бути однаковим щодо різних рівнів зовнішньоекономічної діяльності. Кожному рівню оцінювання відповідає свій вид економічних інтересів та критерій ефективності (рис.1.7).

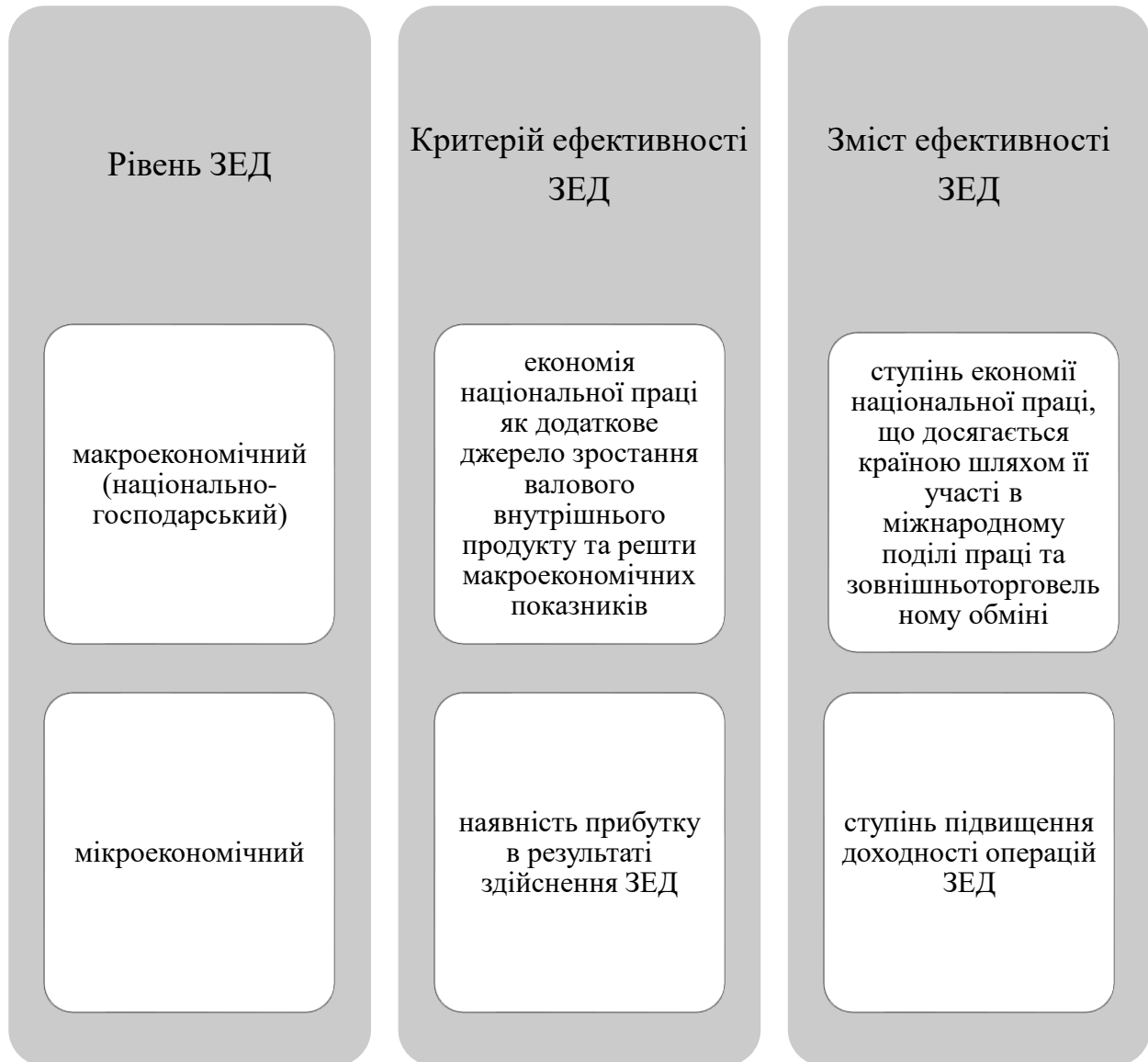


Рисунок 1.7 — Зміст і критерії ефективності ЗЕД [6; 9; 27]

Для оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств застосовують інструментарій економічного аналізу, який

допомагає визначити стан та потенціал підвищення ефективності ЗЕД на підприємстві.

Завданнями економічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємств є:

- аналіз динаміки виконання зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що дозволяє оцінити зміни і тенденції в цій сфері;

- оцінка фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності, яка допомагає визначити досягнені фінансові показники та їх вплив на загальний фінансовий стан підприємства;

- оцінка ефективності використання коштів, які були залучені для здійснення зовнішньоекономічної діяльності, з метою виявлення можливих резервів оптимізації витрат та підвищення результативності;

- оцінка рівня та якості виконання підприємством зобов'язань по зовнішньоторговельних контрактах, що дозволяє з'ясувати ступінь виконання зобов'язань перед партнерами та виявити можливі проблеми або ризики;

- аналіз фінансового стану підприємств, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, з метою виявлення фінансових ризиків, прогнозування майбутньої стійкості та визначення потенційних напрямків розвитку ЗЕД;

- визначення резервів для розробки заходів щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, зокрема його фінансово-господарської діяльності в цілому. Це включає ідентифікацію можливостей для оптимізації процесів, удосконалення управлінських практик, розробку стратегічних рішень та впровадження нових підходів до зовнішньоекономічної діяльності;

- оцінка ефективності та структури зовнішньоекономічних зв'язків підприємства з партнерами з інших країн. Це включає аналіз обсягу та динаміки зовнішньоторговельних операцій, оцінку ступеня диверсифікації ринків та пошуку нових партнерів [27];

- оцінка ступеня та якості виконання зобов'язань зовнішньоторгових контрактів. Це передбачає аналіз виконання угод, терміновості доставки, якості товарів та сервісів, вирішення спорів та конфліктних ситуацій;

- виявлення резервів та розробка заходів для покращення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Це може включати аналіз процесів управління, оцінку ефективності використання ресурсів, удосконалення маркетингових стратегій та розвиток нових ринків збуту.

Отже, економічний аналіз є важливим інструментом для оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Він допомагає зрозуміти стан та потенціал цієї діяльності, виявити фінансові та управлінські ризики, ідентифікувати можливості для покращення результативності та розвитку.

Оцінювання ефективності зовнішньоекономічних операцій показує ступінь зацікавленості підприємства у виході на світовий ринок, дозволяє обґрунтувати окремі пропозиції щодо закупівлі та продажу певних товарів. Отримані дані можуть бути використані при розробці планів експорту та імпорту підприємства, при оцінці структури та напрямів його зовнішньоторговельного обороту.

Економічне обґрунтування зовнішньоекономічної діяльності підприємств здійснюється на основі аналізу показників ефективності, які поділяються на:

- абсолютні - різниця між результатами зовнішньоекономічної діяльності та витратами на її здійснення (вартісна оцінка, табл. 1.4);

- відносні - співвідношення прибутку від зовнішньоекономічної діяльності підприємства до витрат на її здійснення (відсотки, частки одиниці)

Таблиця 1.4 — Абсолютні показники результативності ЗЕД підприємства
[6; 9; 27]

Назва показника	Характеристика показника
Обсяг експорту	Визначається обсяг експорту (імпорту) товарів і послуг за звітний рік, порівнюється з експортом (імпортом) за попередній рік, а також проводиться аналіз у динаміці за кілька років. Для вивчення динаміки експорту (імпорту) протягом декількох років обчислюються темпи приросту експорту (імпорту) за кожний рік і середньорічний темп росту, приросту експорту (імпорту) за весь досліджуваний період.
Обсяг імпорту	
Обсяг накладних витрат на виконання ЗТК	Для визначення відносного рівня накладних витрат абсолютна сума цих витрат, що належать до реалізованих товарів, ділиться на вартість цих товарів. Накладні витрати збільшують собівартість товарів. Зниження накладних витрат веде до підвищення рівня ефективності експорту. Мета аналізу накладних витрат - пошук шляхів зниження цих витрат до оптимального рівня.
Кількість та сума отриманих рекламацій у виконанні ЗТК	Виконується кількісна та вартісна оцінка отриманих на підприємстві рекламацій при виконанні експортних операцій та порівнюється з попереднім періодом.
Кількість задоволених рекламацій	Підраховується кількість рекламацій, які задовольнило підприємство, порівнюється з загальною кількістю отриманих та порівнюється з попереднім періодом.

Дані про експорт (імпорт) за досліджувані роки аналізуються за категоріями товарів і представляються у вигляді аналітичних таблиць. За цими даними проводиться обчислення індексів, які відображають зміни вартості, фізичного обсягу, цін, структури і кількості. Ці індекси надають інформацію про те, наскільки змінилися вартість та фізичний обсяг експорту (імпорту), а також середні ціни за досліджуваний період.

Також важливими показниками, що дозволяють оцінити результативність ЗЕД підприємства є індикатори її структури в розрізі товарів, країн-імпортерів, витрат тощо.

Таблиця 1.6 — Характеристика показників структури ЗЕД підприємства [6; 9; 27]

Назва показника	Характеристика показника
Товарна структура ЗЕД	Розподіл експорту та імпорту за основними товарними позиціями
Географічна структура ЗЕД	Розподіл зовнішньоекономічних операцій за групами країн та регіонами
Структура накладних витрат ЗЕД	Накладні витрати – це витрати перевезення та реалізацію експортних товарів, які поділяються на витрати у національній та іноземній валюті. Витрати у національній валюті також поділяються на прямі накладні витрати та непрямі (загально торгові) витрати. Прямі витрати включаються до собівартості конкретних товарів, непрямі не враховуються у собівартість. Накладні витрати у національній валюті порівнюються з сумою реалізованих товарів за внутрішніми цінами, а накладні витрати в іноземній валюті – з сумою реалізованих товарів за контрактними цінами. Порівняння з показниками минулих періодів показує тенденцію (позитивну/негативну) зміни накладних витрат. Для встановлення причин зміни накладних витрат та визначення їх впливу на результат необхідно проаналізувати зміни їх за окремими видами

Таблиця 1.7 — Характеристика показників ефективності ЗЕД [6; 9; 27]

Назва показника	Характеристика показника
1	2
Валютна ефективність експорту розраховується за товарами і послугами, експортованих із метою одержання необхідної валюти. Експортний еквівалент може бути визначений для окремої угоди виду товару, країни, групи валют.	$E_{Be} = \frac{\sum_i^m \text{Ц}_{e_i}^{\text{од.}} * N_{e_i}}{\sum_{i=1}^m \text{В}_{e_i}^{\text{од.}} * N_{e_i}}$ <p>де $\text{Ц}^{\text{од.}}$ - валютна (зовнішньоторговельна) ціна одиниці i-го експортного товару або послуги, вал. од. /шт. ;</p> <p>N_e - кількість i-го товару, що входить до складу експортного еквівалента, шт.;</p> <p>$\text{В}^{\text{од.}}$ - дисконтовані витрати на виробництво і реалізацію одиниці i-го товару і послуги, грн./шт.;</p> <p>m - число найменувань товарів і послуг в експортному еквіваленті</p> <p>За базу порівняння для валютної ефективності експорту необхідно використовувати обернений курс обміну валют</p>

Продовження таблиці 1.7

1	2
<p>Валютна ефективність імпорту розраховується за товарами та послугами, що імпортовані на виручену від експорту валюту.</p>	$E_{Bi} = \frac{\sum_j^n Z_{ij}^{од.} * N_{ij}}{\sum_j^n B_{ij}^{од.} * N_{ij}}$ <p>де $Z^{од.}$ - вартісна оцінка одиниці j-го імпортного товару або послуги (для посередницьких операцій - внутрішня ціна j-го товару або послуги), грн./штг.;</p> <p>N_{ij} - кількість j-го товару, що входить до складу імпортного еквівалента, штг.;</p> <p>$B^{од.}$ - валютна ціна (зовнішньоторговельна) одиниці j-го товару або послуги, вал. од. /штг.;</p> <p>n - число найменувань товарів і послуг в імпортному еквіваленті.</p> <p>За базу порівняння для валютної ефективності імпорту необхідно використовувати прямий (обмінний) курс валют</p> <p>Якщо коефіцієнт валютної ефективності імпорту перевищує значення курсу національної валюти, то зовнішньоторговельна діяльність є ефективною</p>
<p>Інтегральна ефективність експорту/ імпорту</p>	$E_{інтегрi} = E_{Bi} * E_{Be}$ <p>Комплекс експортно-імпортних операцій є ефективним, якщо добуток є більшим за одиницю</p>
<p>Абсолютна ефективність експорту</p>	$E_{екон}^{екс} = \frac{B_{екс} * K_{Vi} * K_{кр}}{C_{реал.екс.}}$ <p>де $B_{екс}$ - виручка від експортного контракту</p> <p>$C_{реал.екс.}$ - повна собівартість реалізованої на експорт продукції;</p> <p>$K_{кр}$ - коефіцієнт кредитного впливу (відношення сумарного значення валютних надходжень від товару до номінальної зовнішньоторгової ціни цього товару), використовується</p>
<p>Абсолютна ефективність імпорту</p>	$E_{екон}^{імп} = \frac{Z_{імп} * K_{Be}}{B_{імп} * K_{кр}}$ <p>де $Z_{імп}$ - вартісна оцінка імпортної операції; $B_{імп}$ - витрати на імпорт;</p> <p>K_{Be} - валютний коефіцієнт для переводу іноземної валюти в національну.</p> <p>Чим більший показник за одиницю і чим більше значення з попередніми роками, тим більш ефективною буде імпортна діяльність.</p>
<p>Економічний ефект від експорту</p>	$E_e = B_{екс} * K_{Vi} * K_{кр} - Z_{екс}$ <p>Економічний ефект від експорту (E_e) розраховується як різниця між обсягом (ціною) випуску продукції (за товарними позиціями) на експорт ($B_{екс}$) і витратами на її виробництво ($Z_{екс}$).</p> <p>Чим більше значення показника - тим більший ефект від експорту.</p>
<p>Економічний ефект від імпорту</p>	$E_i = Z_{імп} - \frac{B_{імп}}{K_{Be}}$ <p>Економічний ефект від імпорту (E_i) розраховується як різниця між внутрішньою ціною імпортної продукції ($Z_{імп}$) та витратами на її придбання ($B_{імп}$).</p> <p>Чим більше значення показника - тим більший ефект від імпорту.</p>
<p>Економічна ефективність реалізації експортної продукції</p>	$E_{екон}^{екс} = \frac{B_{ін.вал}}{C_{реал.екс.}}$ <p>де $B_{ін.вал}$ - виручка в іноземній валюті, переведена у гривні за офіційним курсом;</p> <p>$C_{реал.екс.}$ - повна собівартість реалізованої на експорт продукції.</p> <p>Показник показує суму інвалютного доходу від реалізації експортних товарів, що припадає на кожну витрачену підприємством гривню</p>
<p>Ефективність реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку</p>	$E_{внут.рин.}^{екс} = \frac{Q_{екс} * \Pi_{внут}}{B_{вироб.}}$ <p>де $Q_{екс}$ - обсяг експорту в натуральних показниках;</p> <p>$\Pi_{внут.}$ - ціни на продукцію, аналогічну експортованій, на внутрішньому ринку;</p> <p>$B_{вироб.}$ - витрати на виробництво всієї партії експортної продукції.</p> <p>Якщо показник економічної ефективності експорту є більшим за одиницю і вищим, ніж показник ефективності реалізації на внутрішньому ринку, то експорт для підприємства є вигідним.</p>

Розрахунок показників економічної ефективності ЗЕД підприємства здійснюється за такими принципами [27]:

- повний облік усіх складових витрат та результатів. Неповний облік витрат та отриманих результатів може спотворити висновки щодо оцінки ефективності прийнятих рішень у сфері ЗЕД підприємства;

- необхідність порівняння з базовим варіантом. За базовий варіант може бути прийнятий стан справ до ухвалення рішення. Неправильний вибір бази порівняння може призвести до викривлених оцінок;

- приведення витрат та результатів до однієї бази зіставлення;

- приведення різних за часом витрат та результатів до одного моменту часу;

- наявність достовірності інформації, системи збирання та аналізу інформації.

Конкретний розрахунок показників ефективності значною мірою залежить від виду зовнішньоекономічної операції, її мети, умов та особливостей конкретної угоди.

Для визначення ефективності ЗЕД підприємства важливо знати валютну ефективність експорту та імпорту.

Показник валютної ефективності зовнішньоекономічної операції насамперед характеризує купівельну спроможність валюти, її курс.

Отже, зовнішньоекономічна діяльність включає в себе реалізацію переваг міжнародного поділу праці, сприяння вирівнюванню економічного розвитку та порівняння витрат виробництва на національному та міжнародному рівнях. В умовах ринкової економіки, зовнішньоекономічна діяльність підприємства означає взаємовигідну співпрацю з іноземними партнерами, що включає здійснення зовнішньоекономічних операцій з метою виходу на зарубіжні ринки збуту, пошуку нових джерел постачання, привернення іноземних інвестицій та розвитку зовнішньої торгівлі. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства передбачає комплексний процес планування, координації та контролю, спрямований на сприяння експорту товарів і послуг, залучення іноземних інвестицій та розвиток

економічного зростання. Підприємства мають вибрати оптимальний метод виходу на міжнародні ринки, який відповідає їхнім стратегічним цілям і можливостям.

При оцінці конкретних зовнішньоекономічних операцій важливо враховувати різні аспекти ефекту ЗЕД. У нашому дослідженні було встановлено, що економічна ефективність ЗЕД вимірюється шляхом порівняння отриманого економічного результату (ефекту) з витратами ресурсів, необхідними для його досягнення. Під результатами розуміється грошова оцінка прибутку, отриманого підприємством: грошові надходження від продажу продукції, виконання робіт і надання послуг, вартість отриманих товарів, робіт, послуг, матеріалів, енергії, трудових ресурсів, послуг сторонніх організацій, а також витрати, пов'язані з державними фондами та іншими обов'язковими витратами, необхідними для здійснення торговельної угоди. Як економічні результати, так і витрати ресурсів мають кількісний вимір. Тому економічна ефективність вимірюється кількісно, використовуючи критерій ефективності. Було показано, що критерій економічної ефективності може варіюватись залежно від рівня зовнішньоекономічної діяльності. Кожному рівню оцінювання відповідає свої економічні інтереси та критерій ефективності. Ми узагальнили підходи до оцінювання економічної ефективності ЗЕД у підприємств і компаній, а також визначили ключові показники ефективності управління ЗЕД.

2 АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «KERNEL HOLDING S.A.»

2.1 Особливості функціонування підприємств переробної галузі України в умовах воєнного стану

Особливістю минулого 2022 року для підприємств олійно-жирової галузі України, як і для всієї країни, стала робота в умовах військового стану через повномасштабну агресію росії проти України.

На початку року значна увага приділялась питанням забезпечення стабільної роботи підприємств, максимальній переробці рекордного урожаю 2021 року насіння олійних культур, нарощуванню обсягів виробництва та експорту олійно-жирової продукції, зокрема олії соняшникової та шроту, забезпеченню потреб внутрішнього ринку та стабілізації цінової ситуації на ньому. Велика увага приділялась забезпеченню газом власного видобутку підприємств, що виробляють соціально значущу продукцію, до переліку якої була включена олія соняшникова.

Починаючи з 24 лютого 2022 року, як і вся промисловість країни олійно-жирова галузь перейшла на роботу в умовах військового стану [24].

Характерним для цього періоду стало згідно з дослідженнями, проведеними галузевою асоціацією «Укроліяпром» [43]:

1. Березень – Вересень 2022 року

Повна зупинка промислових підприємств, зокрема олійнодобувних та олійно-жирових в зонах бойових дій та на тимчасово окупованих територіях.

Заблокування портів Чорного та Азовського морів призвело до зупинки експорту олії соняшникової та шроту та, як наслідок для галузі, що є експортно орієнтованою, до зупинки підприємств в інших регіонах України.

За оцінками Асоціації, у березні-квітні до 70 % основних потужностей з переробки насіння соняшнику були зупинені, зокрема через неможливість поставляти олію соняшкову на експорт.

Український олійний сектор, через блокування портів, був вимушений у найкоротші терміни формувати нові логістичні ланцюги, вести пошуки альтернативних ринків збуту, головним чином для соняшникової олії та шроту, та адаптуватись до нових умов.

Переорієнтація експорту на перевезення іншими видами транспорту, зокрема залізничним транспортом значно змінила географію експорту олії соняшникової та шроту. У березні-серпні 2022 року основними країнами-імпортерами стали країни ЄС – понад 60% в цілому.

Відновлення та нарощування поставок експорту олії соняшникової та шроту відбулось за рахунок зростання перевезень залізничним транспортом через країни ЄС, зокрема Польщі та Балтії з подальшою поставкою через морські порти даних країн до інших країн світу. Це надало можливість Україні дещо збільшити переробку насіння соняшнику та відповідно виробництво та експорт олії та шроту.

Однією з головних особливостей 2022 року в цілому став масовий експорт насіння соняшнику з України, який досяг 2,754 млн.тонн. основними імпортерами стали країни ЄС - понад 70%, Туреччина – понад 20 %. Таке нарощування експорту насіння соняшнику знизило зацікавленість, зокрема країн ЄС, в українському соняшковому шроті. Такий масований експорт насіння соняшнику має непередбачувані негативні наслідки для галузі.

Таке нарощування експорту насіння соняшнику, зокрема з нового урожаю, при значному зменшенні його виробництва може мати негативні наслідки та призвести до зупинки олійнодобувних підприємств, катастрофічного скорочення виробництва олії соняшникової, яка віднесена до соціально значущої продукції, втрати світових ринків збуту продукції з високою доданою вартістю, скорочення робочих місць та надходжень до держбюджету, що є неприпустимим.

Вважаємо, що однією з причин такого масового експорту насіння соняшнику були невикористані Україною можливості щодо застосування спеціальних захисних заходів у вигляді додаткового збору при експорті

насіння соняшнику до країн ЄС в обсягах понад 100 тис.тонн відповідно до Положень ст. 31 Розділу IV та Додатку 1-D до Угоди про асоціацію, якою передбачено, що Україна може застосовувати спеціальні заходи щодо експорту окремих видів товарів, які на разі обкладаються експортним митом, зокрема насіння соняшнику.

У 2022 році для країн ЄС при експорті з України насіння соняшнику діяло вивізне мито у розмірі 3,6% та додатковий збір у розмірі 6,4%. При експорті у січні – грудні 2022 року до країн ЄС 2,0 млн. тонн насіння соняшнику (обсяги понад 100 тис.тонн) на суму понад 930 млн. доларів США, бюджет недоотримав через незастосування додаткового збору близько 60 млн. доларів США, або 2,4 млрд. грн.

Слід враховувати, що експортуючи з України насіння соняшнику в достатніх для забезпечення потреб ЄС та інших країн обсягах, ми втрачаємо ринок збуту соняшникової олії та шроту в цих країнах.

2. Вересень-грудень 2022 р. Продовження роботи підприємств в умовах військового стану. Невизначеність щодо вітчизняних потужностей з переробки насіння соняшнику, які розпочали роботу у поточному 2022/23 МР.

Нестабільна ситуація на валютному ринку.

Можливе подальше збільшення вартості фрахту через високі ризики експорту морським шляхом

Помірний попит на соняшникову олію та шрот в Європі через нарощування експорту насіння соняшнику.

Висока пропозиція зернових нового врожаю, що створює конкуренцію при перевезеннях олії та

Високий попит на насіння соняшнику експортно-орієнтованих компаній.

Значне посилення конкурентної боротьби між олійнодобувними підприємствами та експортерами насіння соняшнику.

Нарощування поставок олії та шроту через зерновий коридор з портів Одеси.

Відновлення експорту олії соняшникової в Індію, та інші країни через глибоководні порти.

Значне нарощування експорту соняшникового шроту до Китаю.

Зростання експорту олії соняшникової рафінованої, а це головним чином олія фасована у порівнянні з відповідним періодом минулого маркетингового року.

Невизначеність щодо перехідних залишків насіння олійних культур, зокрема соняшнику, а також олій, зокрема соняшникової на початок 2022/23 МР через відсутність даних Держстату України.

Починаючи з січня 2022 року Держстат України перестав надавати офіційну статистику щодо виробництва промислової продукції. Як наслідок, обсяги виробництва, зокрема олії соняшникової у 2022 році визначено розрахунково, виходячи з обсягів її експорту -4,3 млн.тонн та оцінки поставок на внутрішній ринок -0,4 млн.тонн. Таким чином оцінка виробництва олії соняшникової у 2022 році – 4,7 млн.т.

Таблиця 2.1 – Експорт основних продуктів олійно-жирової галузі України в 2021-2022 рр. [30; 43]

Товар	Обсяг експорту						2022 до 2021 (зміни фізичного стану)	до у% (вартісні зміни)
	2022 р. (січень-грудень)			2021 р. (січень-грудень)				
	тис.т	млн. дол. США	\$/т	тис. т	млн.дол. США	\$/т		
Олія соняшникова	4291,5	5465,5	1273,6	5132,1	6387,6	1244,6	-16,4	-14,4
Олія соєва	237,0	304,7	1285,6	241,2	295,2	1223,7	-1,8	+3,2
Олія ріпакова	65,2	83,6	1282,2	165,8	222,6	1342,5	-60,7	-62,5
Разом	4593,7	5853,8	12743	5539,1	6905,4	1246,6	-17,0	-15,2
Шрот соєвий	414,1	209,8	506,6	571,4	255,4	541,8	-27,5	-17,9
Шрот	3308,5	765,2	231,3	4330,0	1280,1	295,6	-23,6	-40,2

СОНЯШНИ КОВИЙ								
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Разом	3722,6	975,0	261,9	4801,4	1535,5	319,8	-22,5	-36,5
Насіння соняшнику	2754,2	1256,3	456,1	79,0	39,2	496,0	Зростання у 34,2 рази	Зростання у 32 рази
Боби сої	1993,7	863,1	432,9	1097,8	605,9	552,0	+81,6	+42,4
Насіння ріпаку	3116,7	1541,3	494,5	2670,7	1690,9	633,1	+16,7	-8,9
Разом	7864,6	3660,7	465,5	3847,5	2336,0	607,1	+104,0	+56,7

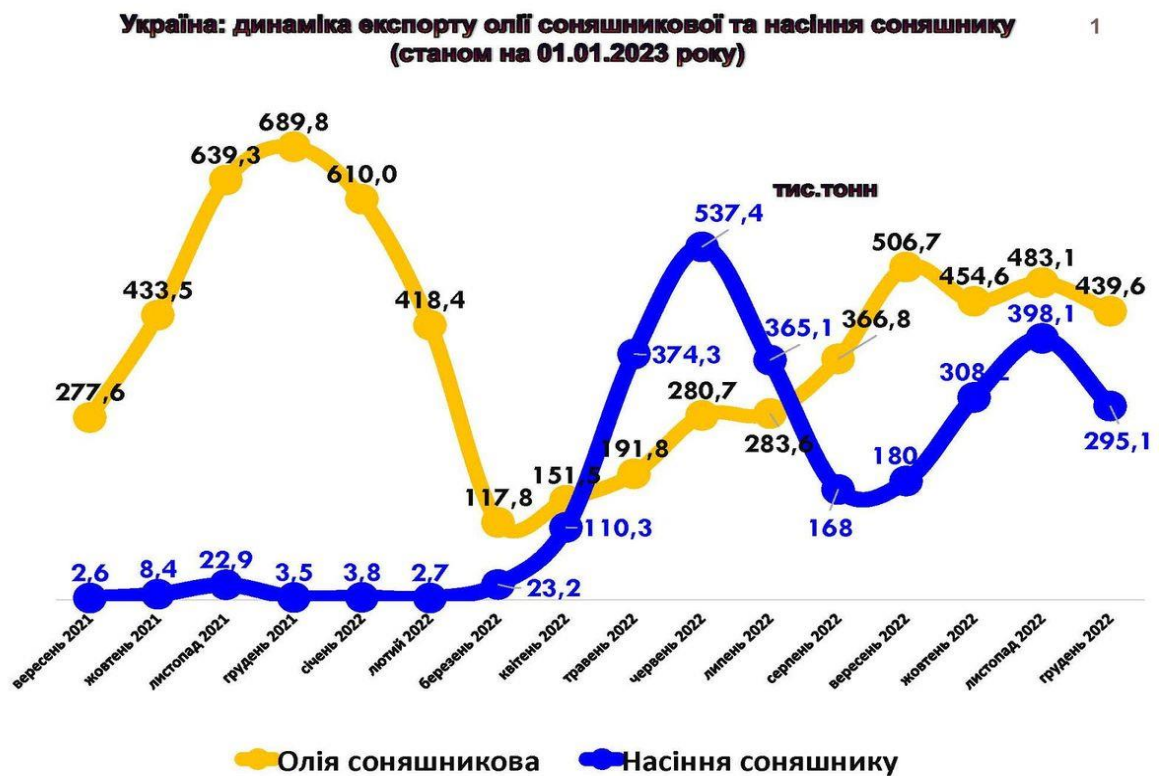


Рисунок 2.1 — Динаміка експорту олії соняшникової і насіння соняшнику [43]

Через терористичні дії агресора, спрямовані на руйнування енергетичної системи України, в країні відбувалися вимушено запровадженні заходи, спрямовані на стабілізацію енергетичної системи, зокрема віялові відключення. Постійні відключення олійнодобувних та олійно-жирових підприємств з безперервним циклом виробництва є небезпечними і можуть призвести до катастрофічних наслідків. Зазначене питання може бути

вирішене шляхом включення підприємств галузі до об'єктів критичної інфраструктури. В Мінагрополітики України створена робоча група для розв'язання зазначеної проблеми підприємств олійно-жирової галузі.

Тривав постійний шантаж з боку агресора щодо закриття «зернового коридору», що призведе до значного скорочення експорту, а відповідно і виробництва олії соняшникової та шроту.

Продовження масового експорту насіння соняшнику з території України.

Продовження нарощування експорту насіння соняшнику, зокрема з нового урожаю, при значному зменшенні його виробництва може мати негативні наслідки та призвести до зупинки олійнодобувних підприємств, катастрофічного скорочення виробництва олії соняшникової, яка віднесена до соціально значущої продукції, втрати світових ринків збуту продукції з високою доданою вартістю, скорочення робочих місць та надходжень до держбюджету, що є неприпустимим.

Прогнозували можливу зупинку олійнодобувних підприємств з переробки насіння соняшнику вже у травні 2023 року.

Таблиця 2.2 — Експорт у вересні-грудні 2022/23 МР (попередні дані на 01.01.2023 року)

	2022/23 МР			2021/22 МР			22/23МР до 21/22МР У% (зміни фізичного стану)	22/23МР до 21/22МР У % (вартісні зміни)
	тис. т	млн. \$	\$/т	тис. т	млн. \$	\$/т		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Олія соняшникова (вересень-грудень)	1886,2	2110,1	118,7	2039,6	2604,8	277,1	-7,5	-19,0
Олія соєва (вересень-грудень)	86,2	98,7	145,0	83,5	07,5	287,4	+3,2	-8,2
Олія ріпакова (липень-грудень)	61,5	77,4	258,5	194,6	259,1	331,4	-68,4	-70,1
Разом	2033,9	2286,2	124,0	2317,7	2971,4	282,0	-12,2	-23,1
Шрот соєвий (вересень-грудень)	158,1	72,5	458,6	199,1	97,8	91,0	-20,6	-25,9
Шрот соняшниковий (вересень-грудень)	1473,6	284,4	93,0	1446,9	412,7	85,2	+1,8	-31,0

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Разом	1631,7	356,9	233,0	1646,0	510,5	310,1	-1,0	-30,0
Насіння соняшнику (вересень-грудень)	1183,8	434,9	367,4	37,4	8,8	04,0	Зростання у 31,8 рази	Зростання у 23,1 рази
Боби сої (вересень-грудень)	1208,1	467,7	387,1	592,2	320,7	541,5	+104,0	+45,8
Насіння ріпаку (липень-грудень)	3072,2	502,8	489,2	2639,6	676,3	635,1	+16,4	-10,4
Разом	5464,1	2405,4	440,2	3269,2	2015,8	616,6	+67,0	+19,3

Згідно з останнім звітом Oil World (Німеччина), світове споживання олій і жирів може збільшитися на 10 млн тонн у 2022/23 році, тоді як виробництво, за прогнозами, наразі збільшиться на 6,9 млн тонн, що є найбільшим зростанням за п'ять років.

Очікується, що загальне споживання олій і жирів у США цього сезону збільшиться на 1,4 млн тонн, тоді як аналогічне зростання спостерігається в Китаї, чому, швидше за все, сприятиме пом'якшення політики нульового рівня Covid, що почалося в цьому сезоні. Індонезія, ймовірно, знову стане лідером зростання зі збільшенням споживання олії приблизно на 2,0 млн. тонн у зв'язку зі збільшенням частки біодизельного палива з 30% до 35% наступного року.

Історично в Україні переробка насіння соняшнику була сильно локалізована, з великою часткою насіння, зібраного місцевими фермерами, що перероблялося всередині країни. Проте, у 2022 фінансовому році ця тенденція зазнала змін: майже 1,6 мільйона тонн насіння соняшнику було експортовано. Прогнозується, що високий обсяг експорту залишиться і у 2023 фінансовому році.

Водночас, розподіл прибутковості між фермерами (виробниками насіння) та дробарями (переробниками насіння) залежить від світових цін, а точніше - від пропозиції насіння (врожаю) та попиту на нього, а також від наявних потужностей для переробки.

Протягом довоєнного періоду 2022 фінансового року потужності з переробки насіння соняшнику в Україні зросли до 20,8 млн тонн, включаючи

розширення потужностей деяких компаній та переоцінку існуючих можливостей інших. Одночасно врожай насіння соняшнику досяг піку в 16,9 млн тонн, що становить зростання на 24% порівняно з попереднім роком, завдяки сприятливим погодним умовам та збільшенню посівних площ під соняшник. Це зменшило розрив між потужностями переробки та постачанням насіння, що покращило маржу переробки протягом сезону.

У зв'язку з повномасштабною війною в Україні, заводи з загальною переробною потужністю 7,1 млн тонн (34% «довоєнних» потужностей) опинилися на окупованих або прифронтових територіях.

Асоціація «Укроліяпром» для 2022/23 МР розробила оптимістичний прогноз балансу попиту і пропозиції насіння соняшнику (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 — Оптимістичний прогноз балансу попиту і пропозиції соняшникового насіння на 2022/23МР

Пропозиція продукції, тис. т	12420
Внутрішнього ринку - всього	12400
<i>у тому числі:</i>	
власне виробництво	10400
запаси на початок	2000
Зовнішнього ринку (імпорт)	20
Попит на продукцію, тис. т	12420
Внутрішнього ринку - всього	10420
<i>у тому числі:</i>	
переробка	10000
інше споживання	220
Зовнішнього ринку (експорт)	2000
Запаси на кінець періоду	200

Отже, за оптимістичним сценарієм пропозиція продукції соняшнику на внутрішньому ринку становитиме 12,400 тис. т, що перевищує загальний попит на 10,420 тис. т. Це означає, що на внутрішньому ринку є надлишок пропозиції.

Зовнішній ринок вирішує проблему надлишку пропозиції шляхом експорту. Загальний обсяг експорту становитиме за оцінками асоціації «Укроліяпром» 2 000 тис. т, що знизить запаси на кінець періоду до 200 тис. т.

Є невеликий обсяг імпорту на внутрішній ринок - 20 тис. т. Це може бути зумовлено нестачею власного виробництва або певною специфікою продукту.

Баланс пропозиції та попиту на внутрішньому ринку регулюється шляхом переробки (10,000 тис. т) та іншого споживання (220 тис. т).

Важливо враховувати динаміку попиту та пропозиції, оскільки ці дані є оптимістичними прогнозами на 2022/23 рік.

Асоціація «Укроліяпром» для 2022/23 МР розробила оптимістичний прогноз балансу попиту і пропозиції олії соняшникової (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 — Оптимістичний прогноз балансу попиту і пропозиції олії соняшникової на 2022/23МР

Пропозиція продукції, тис.т	4500
Внутрішнього ринку - всього	4500
<i>у тому числі:</i>	
власне виробництво	4350
Зміна запасів	-150
Зовнішнього ринку (імпорт)	-
Попит на продукцію, тис. т	4500
Внутрішнього ринку - всього	400
Зовнішнього ринку (експорт)	4100

За оптимістичним прогнозом пропозиція продукції олії соняшникової на внутрішньому ринку становитиме 4,500 тис. тонн, що дорівнює

загальному попиту на 400 тис. тонн. Це означає, що на внутрішньому ринку є значний надлишок пропозиції.

Власне українське виробництво олії соняшникової складе 4,350 тис. тонн, але зміна запасів від'ємна і становить -150 тис. тонн. Це означає, що виробництво перевищує споживання, але частина продукції зберігається у запасах.

Імпорт на внутрішній ринок олії соняшникової у 2022-2023 МР не очікується.

Зовнішній ринок вирішує проблему надлишку пропозиції шляхом експорту. Загальний обсяг експорту становитиме 4,100 тис. тонн.

Загальний висновок полягає в тому, що на внутрішньому ринку олії соняшникової існує значний надлишок пропозиції, який вирішується шляхом експорту на зовнішній ринок. Пропозиція продукції становить 4,500 тис. тонн, що перевищує попит на внутрішньому ринку у 400 тис. тонн. Зовнішній ринок забезпечує споживачів з-за меж країни шляхом експорту 4,100 тис. тонн олії соняшникової.

2.2 Аналізування господарської діяльності компанії «Kernel Holding s.a.»

За даними сайтів фінансового моніторингу [34; 35] Kernel Holding SA – українська холдингова компанія, що належить до аграрного сектору економіки. Компанія працює в семи бізнес-сегментах:

- сегмент бутильованої соняшникової олії займається виробництвом, рафінуванням, розливом, маркетингом і дистрибуцією бутильованої соняшникової олії;
- сегмент виробництва та продажу соняшникової олії наливом (сирої та рафінованої) та шроту займається виробництвом і продажем соняшникової олії наливом;
- зерновий сегмент займається закупівлею та продажем оптового зерна;

- сегмент експортних терміналів пропонує послуги з обробки та перевалки зерна в портах;
- сегмент силосних послуг надає послуги з очищення, сушіння та зберігання зерна;
- сегмент «Сільське господарство» включає сільськогосподарське землеробство та виробництво пшениці, кукурудзи, сої, насіння соняшнику та ріпаку;
- а сегмент «Інші» включає діяльність, пов'язану з управлінням компанією.

Свою продукцію Кернел експортує більш ніж у 80 країн світу. Земельний банк компанії становив майже 510 000 га.

Kernel Holding засновано у 1995 році. До початку повномасштабної війни РФ проти України був світовим лідером у виробництві соняшnikової олії з часткою близько 7% світового виробництва. Холдинг також займав перше місце з експорту соняшnikової олії з часткою близько 12% і був найбільшим виробником і продавцем соняшnikової олії в Україні. Крім того, компанія займалася вирощуванням іншої агропродукції та її реалізацією. Продукцію холдинг реалізує під торговими марками "Щедрий Дар", "Стожар", "Чумак Золота", "Чумак Домашня" та "Любонька" [36].

Kernel Holding s.a. (Люксембург) котирується на Варшавській фондовій біржі з листопада 2007 року. На сьогодні капіталізація становить близько \$388 млн. На піку, 2015 року, капіталізація компанії протягом недовгого часу навіть долала позначку в \$1 млрд. Статутний капітал Kernel Holding поділено на 84 млн 31 тис. 230 акцій. Namsen Ltd є найбільшим акціонером холдингу з часткою 39,27% або 32,9 млн акцій [34].

В 2015 році компанія увійшла в ТОП-10 найбільш технологічно розвинутих агрохолдингів світу, створивши по суті разом зі своїми партнерами-аграріями повноцінну цифрову бізнес-екосистему Open Agribusiness [36].

До війни компанія Kernel Holding s.a. мала чітко структуровану стратегію. Зокрема, на офіційному сайті компанії зазначено: «Ми прагнемо стабільно збільшувати масштаб і продуктивність вартісно-ефективної бізнес-системи з

тим, щоб експортувати 20 мільйонів тон харчових продуктів з України щорічно завдяки співпраці, зміцнюючи партнерство з місцевими фермерами і сприяючи постійному розвитку трудового колективу».

На рис. 2.2 представлено довоєнні стратегічні цілі компанії.



Рисунок 2.2 — Структура стратегічних цілей компанії Kernel Holding s.a. [36]

Внутрішні поставки включають сировину, отриману від власних сільськогосподарських операцій Kernel Holding s.a., а також завдяки проєкту Open Agribusiness, фінансуванню врожаю та програмі передсезонних форвардних контрактів зі сторонніми постачальниками.

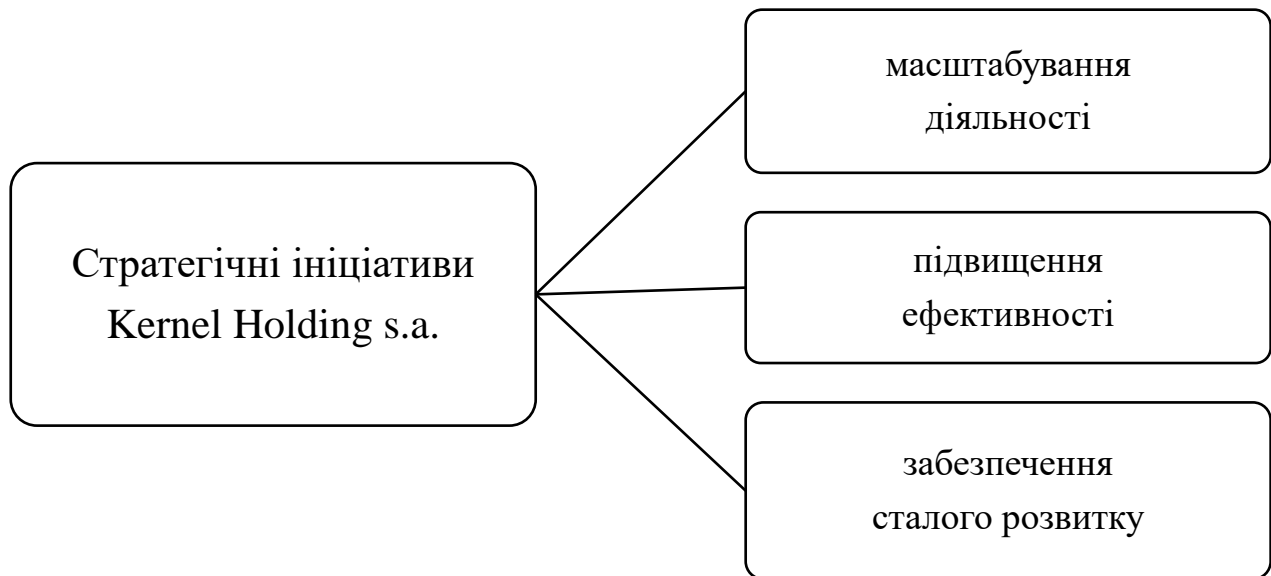


Рисунок 2.3 — Стратегічні ініціативи компанії Kernel Holding s.a. [36]

Масштабування компанії передбачає такі заходи:

- придбання через M&A / оренду активів / толінг: 1,5 мільйона тонн переробки насіння соняшнику; 5,0 мільйонів тонн перевалки зерна; 0,2 млн га сільськогосподарських угідь;
- удосконалення CRM і систем аналізу ринків;
- подальше розширення проекту «Open Agribusiness».

Підвищення ефективності включає такі кроки:

- автоматизація та діджиталізація процесів;
- підвищення продуктивності праці;
- впровадження інноваційних рішень в агробізнесі;
- електронний документообіг.

Забезпечення сталого розвитку орієнтоване на:

- досягнення відповідних цілей сталого розвитку ООН;
- підтримку цілей Європейського зеленого курсу за допомогою активних дій із захисту клімату;
- виконання ролі амбасадора сталого сільського господарства в Україні шляхом поширення ресурсозберігаючої, екологічно і соціально відповідальної виробничої практики серед наших партнерів в ланцюжках поставок;

- забезпечення достойних і безпечних умов праці, належних ресурсів і середовища для навчання, а також рівних можливостей для самореалізації, щоб залишатися етичним бажаним роботодавцем;
- активне сприяння поліпшенню добробуту місцевих громад.

Компоненти бізнес-моделі компанії Kernel Holding s.a. представлені на рис. 2.4.

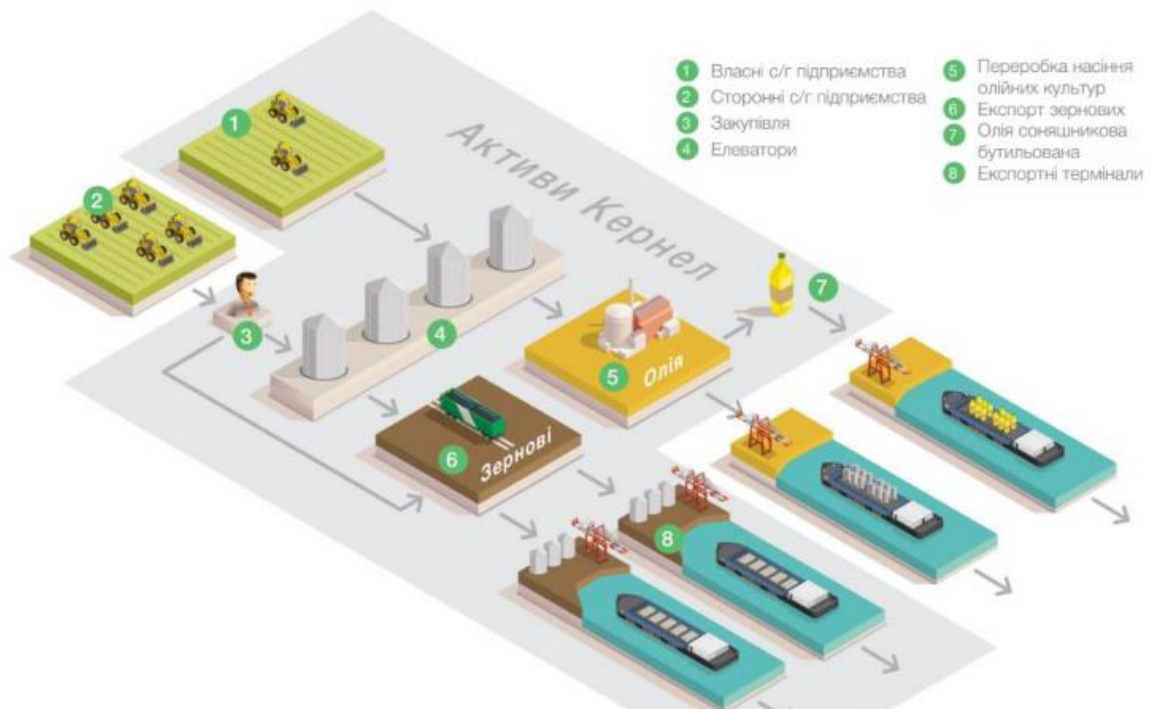


Рисунок 2.4 — Бізнес-модель Kernel Holding s.a. [36]

Бізнес-модель складається з восьми сегментів.

Агробізнес. Компанія 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, агродиспетчеризація, картографування врожайності тощо. Система точного землеробства стала драйвером для освоєння BigData

та базою для створення штучного інтелекту – першої у світі комплексної інформаційної системи #DigitalAgriBusiness [34].

Закупівля зернових і олійних культур. Kernel Holding s.a. має найбільшу та найефективнішу мережу закупівлі зернових та олійних культур у регіоні. На засадах стратегічного партнерства співпрацює з понад п'ятьма тисячами виробників сільськогосподарської продукції. Компанія знає кожного з партнерів, враховує їхні потреби та пропонує унікальні комплексні рішення [30].

Елеватори. Мережа елеваторів компанії забезпечує своєчасну логістику зібраного Агробізнесом Кернел врожаю та купленого товару, а також надає якісний сервіс зі зберігання зернових нашим партнерам – сільгоспвиробникам. Компанія інвестує в розвиток елеваторної інфраструктури. Нові потужні, високотехнологічні підприємства зі швидкою оборотністю розташовані в місцях дислокації земель Агробізнесу та фермерів, які відчувають дефіцит потужностей зі зберігання [30].

Заводи з переробки олійних культур. Заводи Kernel — найсучасніші підприємства, здатні переробляти декілька олійних культур. Високотехнологічне обладнання та європейські стандарти управління якістю, охорони праці й екології забезпечують відповідність виробництва найкращим світовим практикам. Загальна потужність переробки становить 3,5 млн тонн насіння соняшника на рік [35].

Експорт зернових. Кернел є надійною ланкою між тисячами виробників зернових культур у Чорноморському регіоні та міжнародними ринками. Експортує понад 5 млн тонн кукурудзи, пшениці, сої, ріпаку та ячменю. Близько 80% продукції експортується до країн Близького Сходу, Північної Африки, Європейського Союзу, інші 20% – у Східну Азію та на південь Африки. Логістика зернових повністю контролюється компанією завдяки власній мережі елеваторів і двом глибоководним портовим терміналам на узбережжі Чорного моря. Частка Кернел в українському експорті зернових становить близько 9% [36].

Портові термінали. Потужність перевалки зернових культур та шроту в портах становить 6,5 млн тонн на рік. Ефективні прийомка й відвантаження, сучасні елеваторні потужності та глибоководний причал дають змогу вантажити судна типу Panamax водотоннажністю до 80 тис. тонн [36].

Структурно основна діяльність підприємства ділиться на 7 взаємодоповнюючих один одного дивізіонів.

Сегмент переробки олійних культур зазвичай має сезонно нижчі продажі в першому кварталі фінансового року, що відповідає завершенню сезону переробки та нижчому рівню виробництва. Операції сегменту «Сільське господарство» відображають сезонність у контексті посівних та збиральних кампаній, які проводяться переважно в листопаді-травні та червні-листопаді відповідно. Сегмент інфраструктури та торгівлі зазвичай має дещо вищі обсяги протягом кількох місяців після початку збиральної кампанії (липень для ранніх зернових та вересень для культур, зібраних восени). Крім того, сільськогосподарський сегмент зазвичай відображає вищий ефект від оцінки біологічних активів за МСБО 41 в останньому кварталі фінансового року, коли більша площа площі переоцінюється до справедливої вартості за вирахування витрат на продаж, і вищий ефект від оцінки сільськогосподарських активів за МСБО 41. продукції в першому півріччі господарського року у зв'язку із завершенням збиральної кампанії. Продажі продукції сільськогосподарського сегменту зазвичай знижуються в першому півріччі фінансового року в зв'язку з завершенням збиральної кампанії.

У 2022 фінансовому році (липень-2021 – червень-2022) Kernel зафіксував чистий збиток у розмірі 41 млн. дол. США проти 506 млн. дол. США чистого прибутку в попередньому фінансовому році. Виторг холдингу скоротився на 5%, до \$5,332 млрд, ЕВІТДА скоротився в 3,7 рази, до \$220 млн.

Конкурентами Kernel Holding s.a. в сегменті переробки насіння олійних культур є компанії Bunge, Vioil, «Укролія» та ін.

В Україні компанія Kernel Holding s.a. в зерновому сегменті конкурує з відомими транснаціональними зернотрейдерами Cofco, Cargill, ADM, Bunge, Louis Dreyfus, Glencore, а також з численними місцевими компаніями. У той час як усі найбільші експортери мають власні термінали для експорту зерна в портах, більшість із них не має достатньої кількості силосної мережі та зернового парку, не кажучи вже про відсутність власного зернового виробництва.

Аналіз конкурентів Kernel Holding s.a., які теж торгуються на Варшавській фондовій біржі і є агропромисловими компаніями, представлено на рис. 2.5

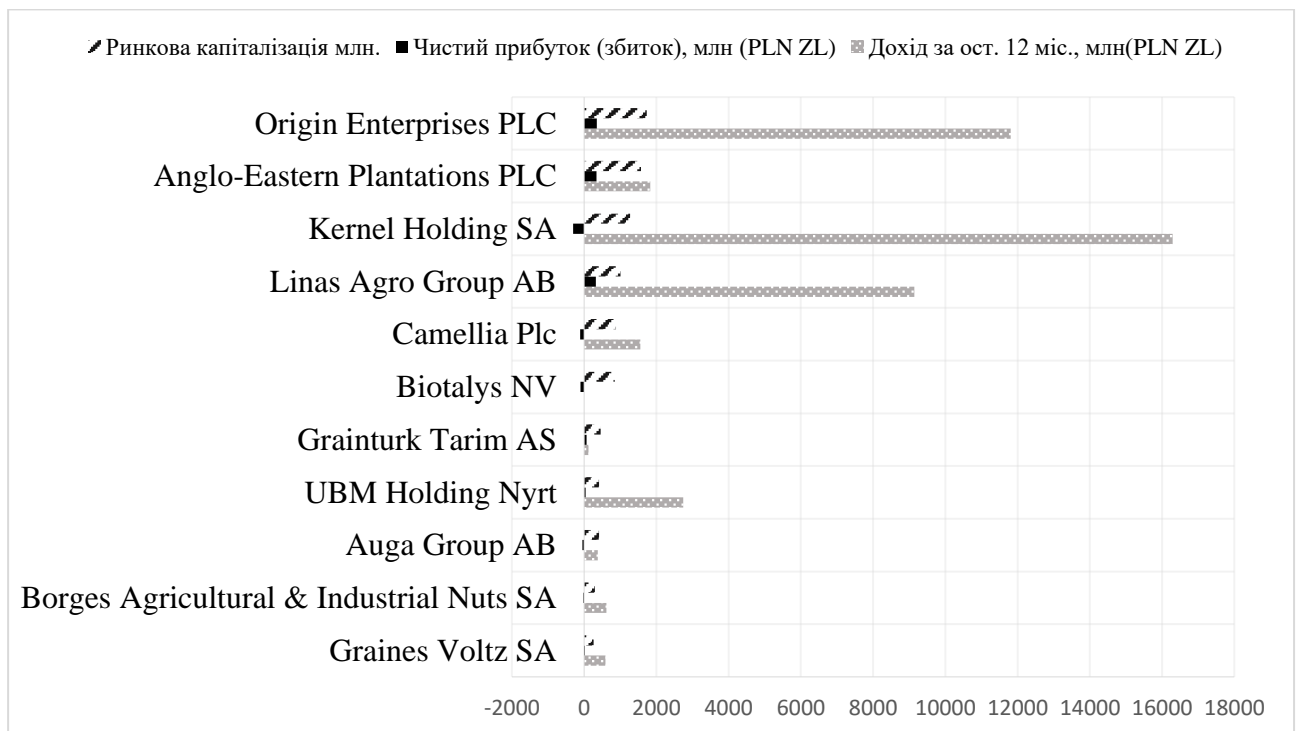


Рисунок 2.5 — Конкуренти компанії Kernel Holding s.a., акції яких представлені на Варшавській фондовій біржі [34]

Порівнюємо досліджувану компанію з її конкурентами (табл. 2.6) за показниками рентабельності активів (за 2022 р. і середньої за 5 років), а також рентабельності інвестицій (за 2022 р. і середньої за 5 років). Зазначені показники дозволяють оцінити управлінську ефективність менеджменту компанії.

Таблиця 2.6. Показники рентабельності активів та інвестицій Kernel Holding s.a.

Компанія	Рентабельність активів компанії, станом на 15 травня 2023 р., %	Рентабельність активів (середня за 5 років), %	Рентабельність інвестицій, 2022 р., %	Рентабельність від інвестицій (середня за 5 років), %
Graines Voltz SA	4,19	7,56	6,65	12,39
Borges Agricultural & Industrial Nuts SA	-2,58	1,59	-3,76	2,42
Auga Group AB	-4,36	-2,83	-5,60	-3,81
Camellia Plc	-2,73	1,19	-3,54	1,54
Linus Agro Group AB	8,25	4,75	22,69	9,27
Kernel Holding SA	0,96	5,51	1,61	7,23
Anglo-Eastern Plantations PLC	16,46	10,65	21,87	14,02
Origin Enterprises PLC	5,91	3,91	12,61	8,75

Аналіз показників табл. 2.4 засвідчив, що Kernel Holding s.a. має показник рентабельності активів у 2022 р. в розмірі 0,96%. За винятком компаній Biotalys NV та Camellia Plc, решта конкурентів також показують позитивну рентабельність активів. Kernel Holding s.a. має показник середньої

рентабельності активів за 5 років на рівні 5,51%. Цей показник є вищим, ніж у деяких конкурентів, таких як Linas Agro Group AB та Origin Enterprises PLC.

Показник рентабельності інвестицій Kernel Holding s.a. за 2022 р. знаходиться на рівні 1,61%.

Деякі конкуренти, зокрема Anglo-Eastern Plantations PLC та UBM Holding Nyrt, показують значно вищу рентабельність інвестицій.

Kernel Holding s.a. має середній показник рентабельності інвестицій за 5 років на рівні 7,23%.

Цей показник є нижчим, ніж у деяких конкурентів, таких як Anglo-Eastern Plantations PLC та Linas Agro Group AB.

Загалом, Kernel Holding s.a. має середній рівень рентабельності активів та інвестицій порівняно з конкурентами, який свідчить де-факто про ефективність управління компанією.

Проаналізуємо показники ділової активності компанії Kernel Holding s.a. у порівнянні з найближчими конкурентами на Варшавській фондовій біржі.

Таблиця 2.7 — Показники ділової активності Kernel Holding s.a.

Компанія	Коефіцієнт оборотності активів	Коефіцієнт оборотності запасів	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Виручка на одного працівника (ТТМ)
Graines Voltz SA	1,02	2,22	3,88	369 393,80
Borges Agricultural & Industrial Nuts SA	0,9494	3,02	11,65	329 353,10
Auga Group AB	0,3776	1,94	30,84	68 700,66
UBM Holding Nyrt	2,84	8,73	8,43	591 118 000,00
Camellia Plc	0,5101	4,04	5,12	2 783,87

Linus Agro Group AB	2,23	4,62	9,12	407 105,50
Kernel Holding SA	0,7118	2,38	9,37	1 069 031,00
Anglo-Eastern Plantations PLC	0,7262	17,96	103,5	21 661,49
Origin Enterprises PLC	1,97	5,65	7,47	1 000 769,00

Отже, коефіцієнт оборотності активів компанії є нижчим і свідчить про меншу ефективність використання активів у Kernel Holding s.a. у порівнянні з конкурентами.

Коефіцієнт оборотності запасів у досліджуваній компанії є нижчим у порівнянні з Borges Agricultural & Industrial Nuts s.a. та Camellia Plc, що вказує на нижчу швидкість обігу запасів у Kernel Holding s.a.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості Kernel Holding s.a у порівнянні з Borges Agricultural & Industrial Nuts SA та Linus Agro Group AB є нижчим, що свідчить про нижчу ефективність отримання платежів від клієнтів.

Щодо показника виручка на одного працівника, то у компанії Kernel Holding s.a. він є вищим порівнянні з компаніями Camellia Plc та Anglo-Eastern Plantations PLC. Це може свідчить про вищу продуктивність працівників та їхню здатність генерувати виручку у Kernel Holding s.a. порівняно з конкурентами.

Загалом, показники Kernel Holding s.a є середніми у порівнянні з конкурентами. Хоча коефіцієнт оборотності активів та оборотності запасів можуть бути трохи нижчими, компанія має досить високий коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, що може свідчити про ефективну роботу з клієнтами та швидкий збір платежів. Виручка на одного працівника

також є високою, що вказує на продуктивність та ефективність працівників компанії.

Серед причин, які спонукали Kernel ініціювати делістинг, – невідповідність організаційних та фінансових витрат на підтримку публічності та вигод, що генеруються цим статусом. Топ-менеджмент компанії дійшов висновку, що стратегічні, комерційні та фінансові недоліки, які є результатом лістингу компанії на Варшавській фондовій біржі, переважають відносні переваги публічності компанії. Також за останні 11 років компанія жодного разу не змогла залучити фінансовий капітал для вкладень у розвиток, а польські інвестори більше не входять до основних акціонерів Kernel Holding s.a.. Приватна форма власності дозволить знизити вразливість до потенційних несприятливих умов на фондовому ринку – розраховує мажоритарний акціонер.

Вихід компанії з біржі обумовлений такими причинами [29]:

- консолідація основного пакета акцій в руках одного або декількох ключових акціонерів, що вже трапилася або готується;
- злиття/поглинання, внаслідок якого утворюється нова компанія;
- небажання розкривати фінансову та іншу інформацію для захисту від недружніх дій конкурентів або щоб уникнути підвищеного інтересу податкових органів;
- невиправданість витрат на публічність порівняно з отримуваним ефектом (цю причину як основну заявляє Kernel);
- бажання уникнути обмежень в управлінні, що накладаються наявністю зовнішніх акціонерів та розбіжності щодо стратегії майбутнього розвитку компанії. Ця причина може бути неопублічною, але також значущою у випадку з холдингом Андрія Веревського;
- погіршення показників компанії в період економічного спаду або кризи та внаслідок зниження вартості її акцій.

Через повномасштабне вторгнення Росії в Україну компанія перетворилася зі сфокусованого на абсолютному зростанні лідера на компанію, головним пріоритетом якої стало виживання.

Згідно з [36] стратегія виживання холдингу базується на трьох основних принципах: збереження трудового колективу, підтримка операційної діяльності, сприяння перемозі України.

Відповідно до фінансової звітності визнані втрати холдингу, пов'язані з війною, за підсумками 2022 р. становлять 521 млн. дол. США. Їх структура представлена на рис.

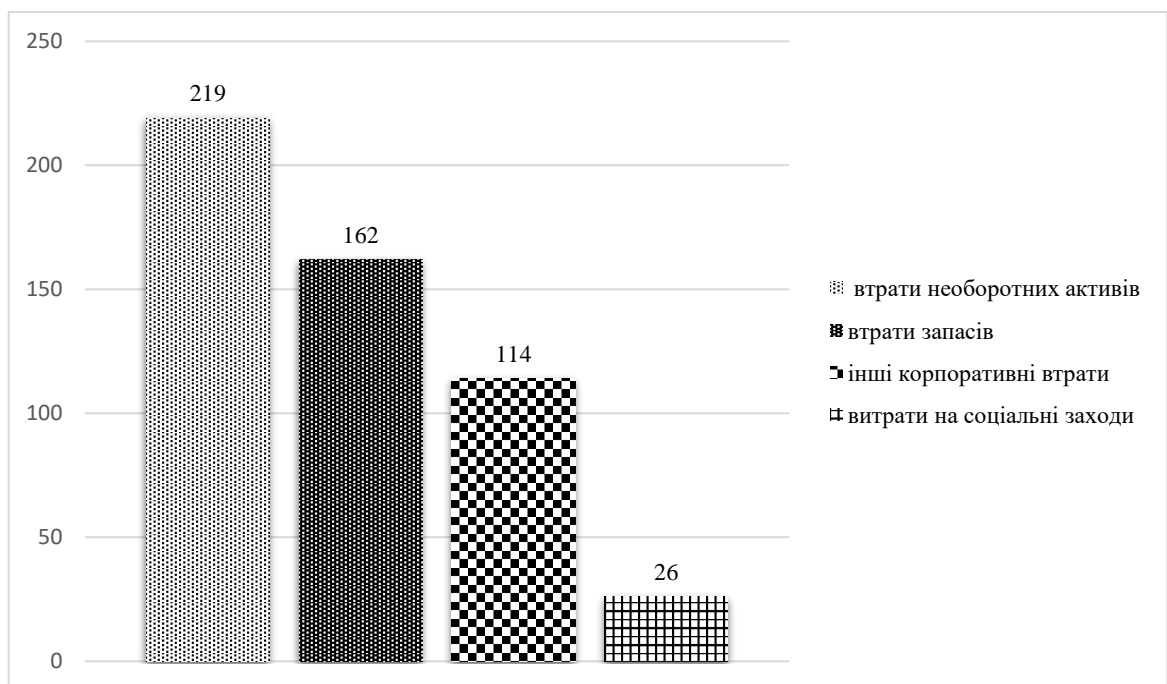


Рисунок 2.6 — Збитки холдингу у 2022 р., спричинені війною, млн. дол. США

Джерело: побудовано автором за даними [36]

Втрати необоротних активів включають знецінення гудвілу та основних засобів, викликане війною в Україні, знецінення активів, утримуваних для продажу, переоцінку активів.

Втрати запасів включають збитки від зниження чистої вартості реалізації запасів нижче собівартості, створені резерви запасів, які знаходились на окупованих Росією територіях станом на 30 червня 2022 р., а

також списання товарно-матеріальних цінностей, знищених військовими діями.

Інші корпоративні втрати включають визнані збитки, пов'язані в основному з управлінням ліквідністю холдингу, резервами, створеними для покриття дебіторської заборгованості, і списанням ПДВ.

Витрати на соціальні заходи включають в основному фінансову та матеріальну допомогу, спрямовану на підтримку захисників України та мирних жителів, які постраждали від війни.

Головним пріоритетом компанії Kernel є безпека та захист співробітників та їхніх родин. З 24 лютого компанія координує евакуацію співробітників із регіонів, де ведуться активні військові дії, покриває пов'язані з цим витрати на переїзд і надає необхідну додаткову допомогу.

З початку війни майже 1300 працівників холдингу вступили в різні оборонні загони для захисту України. Kernel сфокусований на забезпеченні таких працівників та їх сімей необхідними засобами захисту та додаткової матеріальної підтримки. Група прагне постійно підтримувати співробітників до моменту скасування воєнного стану в Україні. Додаткова фінансова допомога, надана компанією таким працівникам, склала 2,3 мільйона доларів США. Проводячи евакуацію з регіонів підвищеного ризику, компанія сприяла переміщенню 312 співробітників, спрямувавши на це 538 тис. доларів США.

На жаль, Кернел втратив 14 співробітників, які загинули, захищаючи Україну. На підтримку їхніх сімей було виділено 400 тисяч доларів США. Також внаслідок бойових дій 51 співробітник отримав поранення.

Через війну компанія Kernel Holding s.a. тимчасово відклала свою стратегію зростання та працює, аби вижити.

Враховуючи невизначеність майбутньої доступності морського експорту, а також турбулентне ділове середовище в Україні, керівництвом холдингу призупинено стратегічні ініціативи та переглядається довгострокова стратегія, аж до моменту, поки ступінь невизначеності зменшиться.

2022 фінансовий рік виявився найбільш турбулентним сезоном в історії компанії. Рекордні прибутки за перше півріччя, які були зумовлені сприятливими фундаментальними показниками ринку та збільшені результатами стратегічних інвестиційних ініціатив, були компенсовані рекордними збитками у другому півріччі, після вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року.

Компанія завершила 2022 фінансовий рік із показником EBITDA у розмірі 220 мільйонів доларів США, що на 73% менше порівняно з аналогічним періодом минулого року, що є поєднанням найвищого піврічного показника EBITDA (608 мільйонів доларів США) за перше півріччя та рекордні збитки (388 мільйонів доларів США) у другому півріччі. Цей результат також враховує 517 мільйонів доларів США збитків, пов'язаних із зменшенням вартості запасів і необоротних активів, а також збитків що виникає внаслідок заходів з управління ліквідністю, обидва спричинені війною в Україні.

Разом із 26 мільйонами доларів соціальних видатків (передусім зумовлених війною) загальна вартість війни, яку понесла компанія Kernel Holding s.a., склала 543 мільйони доларів США. Крім того, загальний фінансовий вплив війни включає додаткові витрати, викликані різними перебоями в бізнесі, пов'язаними з війною, недоотримані прибутки (як від регулярної діяльності, так і від затримки введення в експлуатацію нового дробильного заводу, станції та когенераційні теплоенергетичні установки) та додаткові капітальні витрати, пов'язані з усуненням вузьких місць на нових експортних маршрутах, альтернативних Чорному морю. Ефективність сегментів була аналогічною шаблону для кожного напрямку бізнесу: прибуток у першому півріччі (для фермерства – найвищий піврічний результат за весь час), а потім збиткове друге півріччя 2022 фінансового року через відсутність продажів і величезні втрати, пов'язані з війною.

Вторгнення почалося саме на піку циклу оборотного капіталу Холдингу, коли Kernel Holding s.a. мав найвищий сезонний (і історичний)

рівень боргу в 1,9 мільярда доларів США та рекордно високі запаси товарів у розмірі 0,9 мільярда доларів США.

Компанія продовжила обслуговувати борг, але була змушена домовлятися з кредиторами про відстрочення погашення основної суми.

Перспективи на майбутнє залишаються неясними та значною мірою залежатимуть від результату війни в Україні та здатності компанії експортувати продукцію через порти українського Чорного моря.

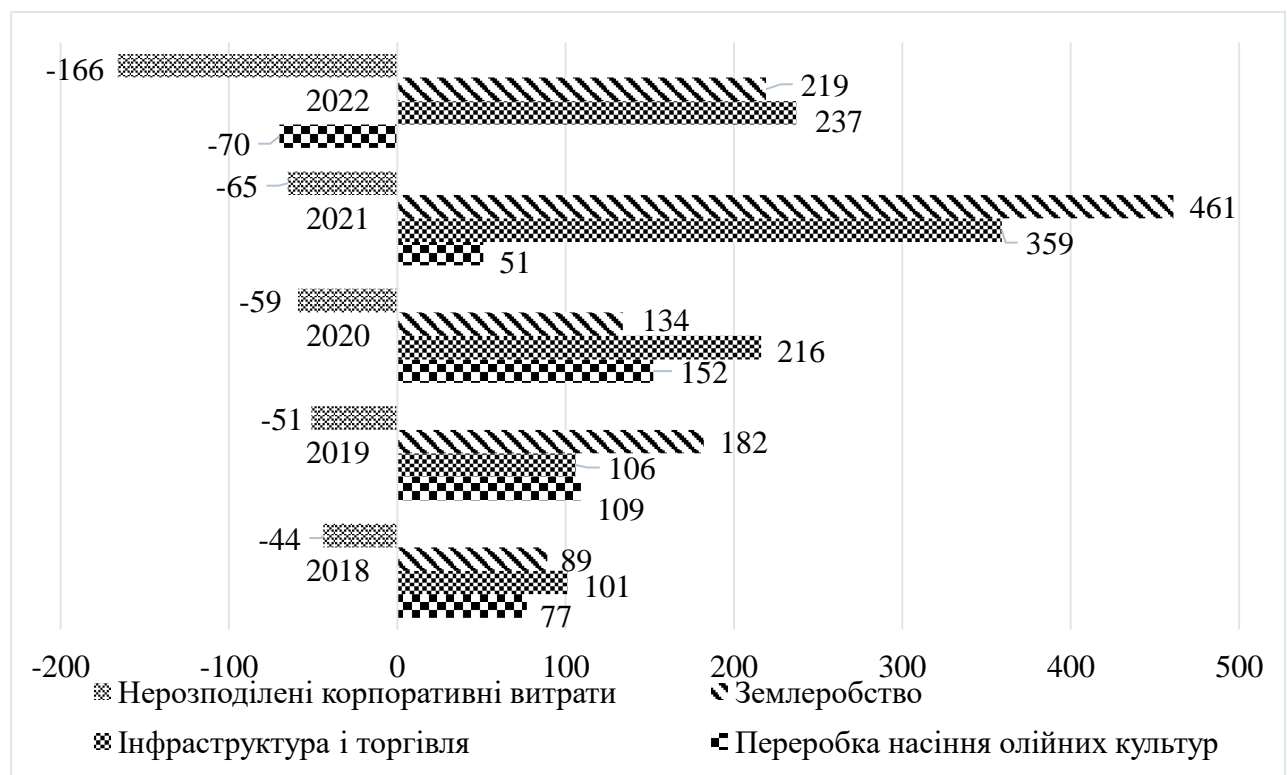
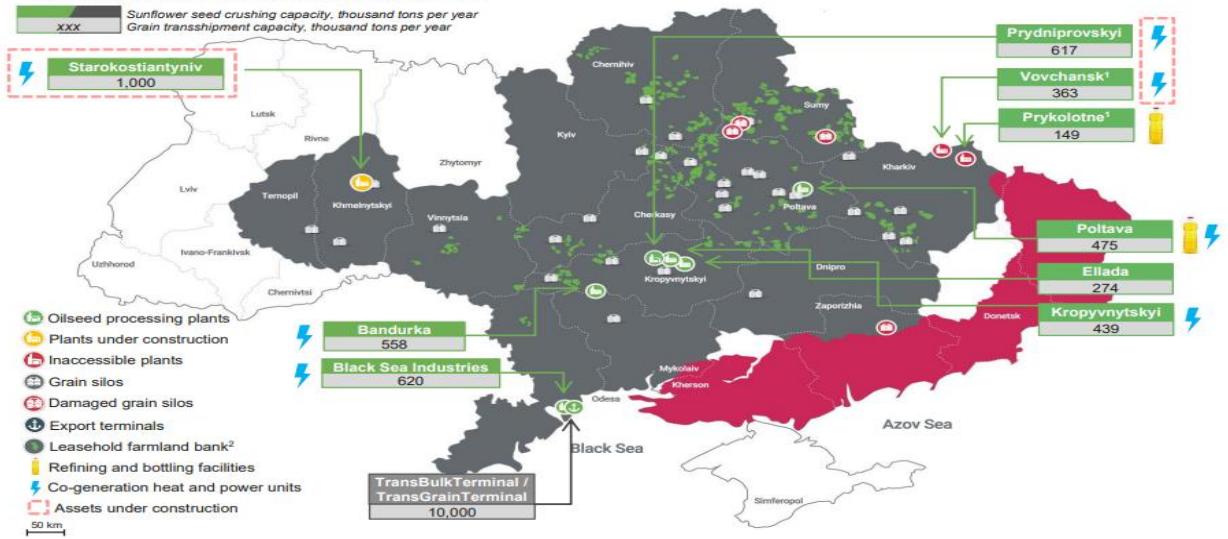


Рисунок 2.7 — Розподіл показника ЕВІДТА компанії Kernel Holding s.a.,
млн. дол. США, 2018 - 2022 р.

Джерело: побудовано автором за даними [36]

Kernel at a Glance

Map of the Group's owned assets, as of November 2022



Note 1 Oilseed processing plants which were occupied by Russia during Feb 24th - Sep 13th, 2022. As of November 2022, plants remain inaccessible.
 Note 2 The map does not reflect 134 thousand ha of leasehold farmland, which Group operated during FY2022, but decided to divest in April 2022. Such assets were classified as held for sale as of 30 June 2022.

Рисунок 2.8 – Карта активів Kernel Holdings s.a. в Україні станом на листопад 2022 р. (за даними фінансового звіту компанії [36])

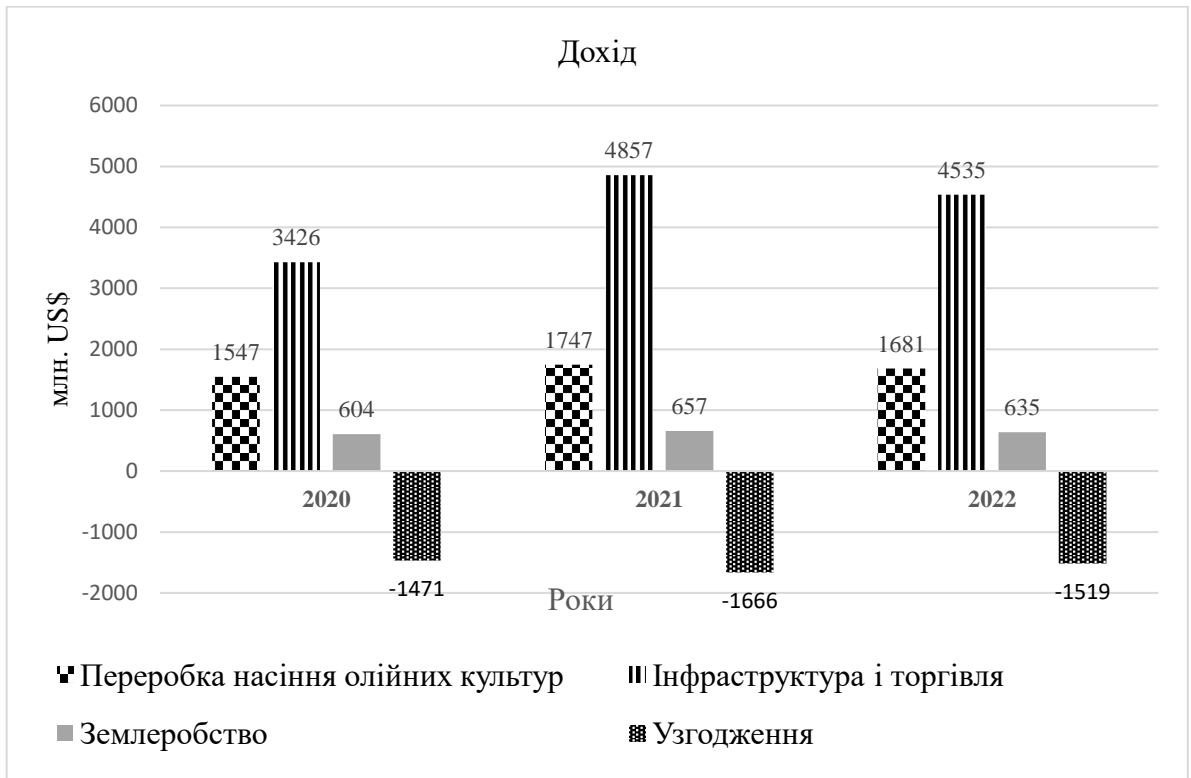


Рисунок 2.9 — Дохід компанії Kernel Holding s.a. за різними сегментами діяльності

Джерело: побудовано автором за даними [36]

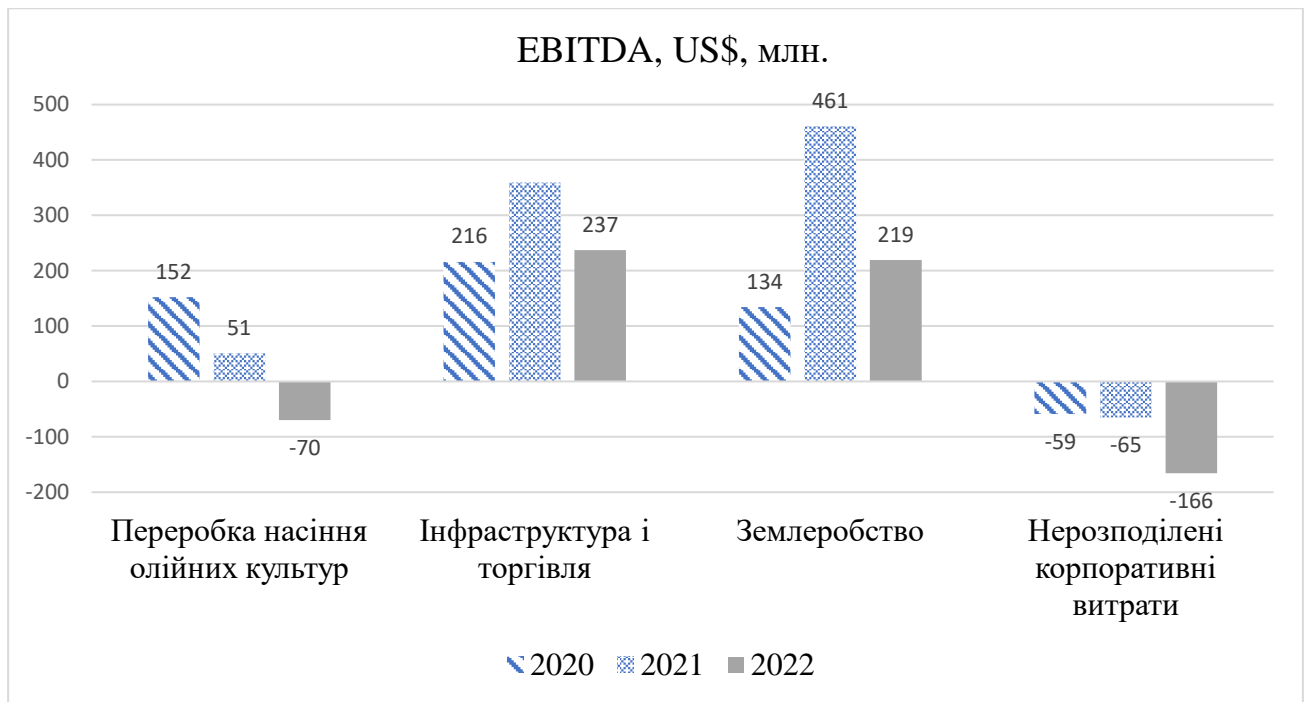


Рисунок 2.10 — Показники ЕВІТДА і нерозподілених корпоративних витрат компанії Kernel Holding s.a. за різними сегментами діяльності

Джерело: побудовано автором за даними [36]

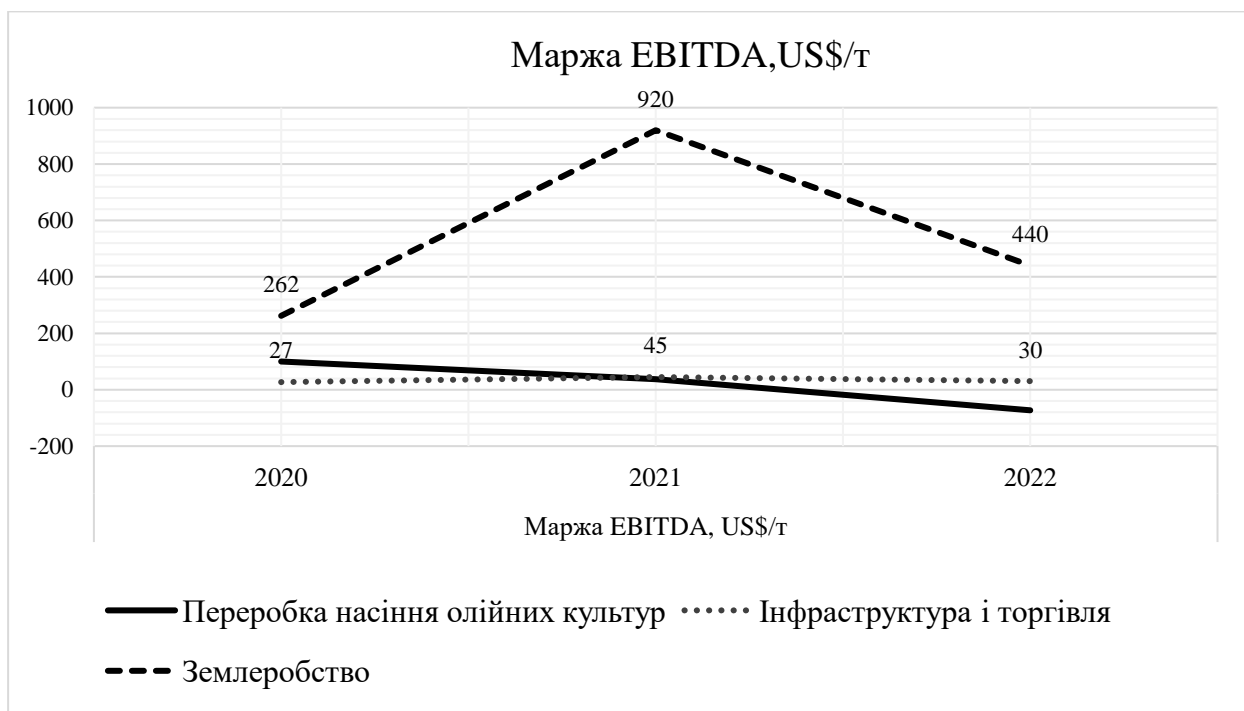


Рисунок 2.11 — Динаміка маржі ЕВІТДА

Джерело: побудовано автором за даними [36]

Сегмент переробки олійних культур зазвичай має сезонно нижчі продажі в першому кварталі фінансового року, що відповідає завершенню сезону переробки та нижчому рівню виробництва. Операції сегменту «Сільське господарство» відображають сезонність у контексті посівних та збиральних кампаній, які проводяться переважно в листопаді-травні та червні-листопаді відповідно. Сегмент інфраструктури та торгівлі зазвичай має дещо вищі обсяги протягом кількох місяців після початку збиральної кампанії (липень для ранніх зернових та вересень для культур, зібраних восени). Крім того, сільськогосподарський сегмент зазвичай відображає вищий ефект від оцінки біологічних активів згідно з МСБО 41 в останньому кварталі фінансового року, коли більша площа площі переоцінюється до справедливої вартості за вирахуванням витрат на продаж, і вищий ефект від оцінки сільськогосподарських активів згідно з МСБО 41. продукції в першому півріччі господарського року у зв'язку із завершенням збиральної кампанії

Компанія Kernel Holding S.A. визначає ризик як подію, дію або бездіяльність, які можуть призвести до недосягнення нею власних цілей діяльності. Як очікується, компанія стикнеться з такими ризиками у 2023 р. фінансовому році (рис. 2.8).

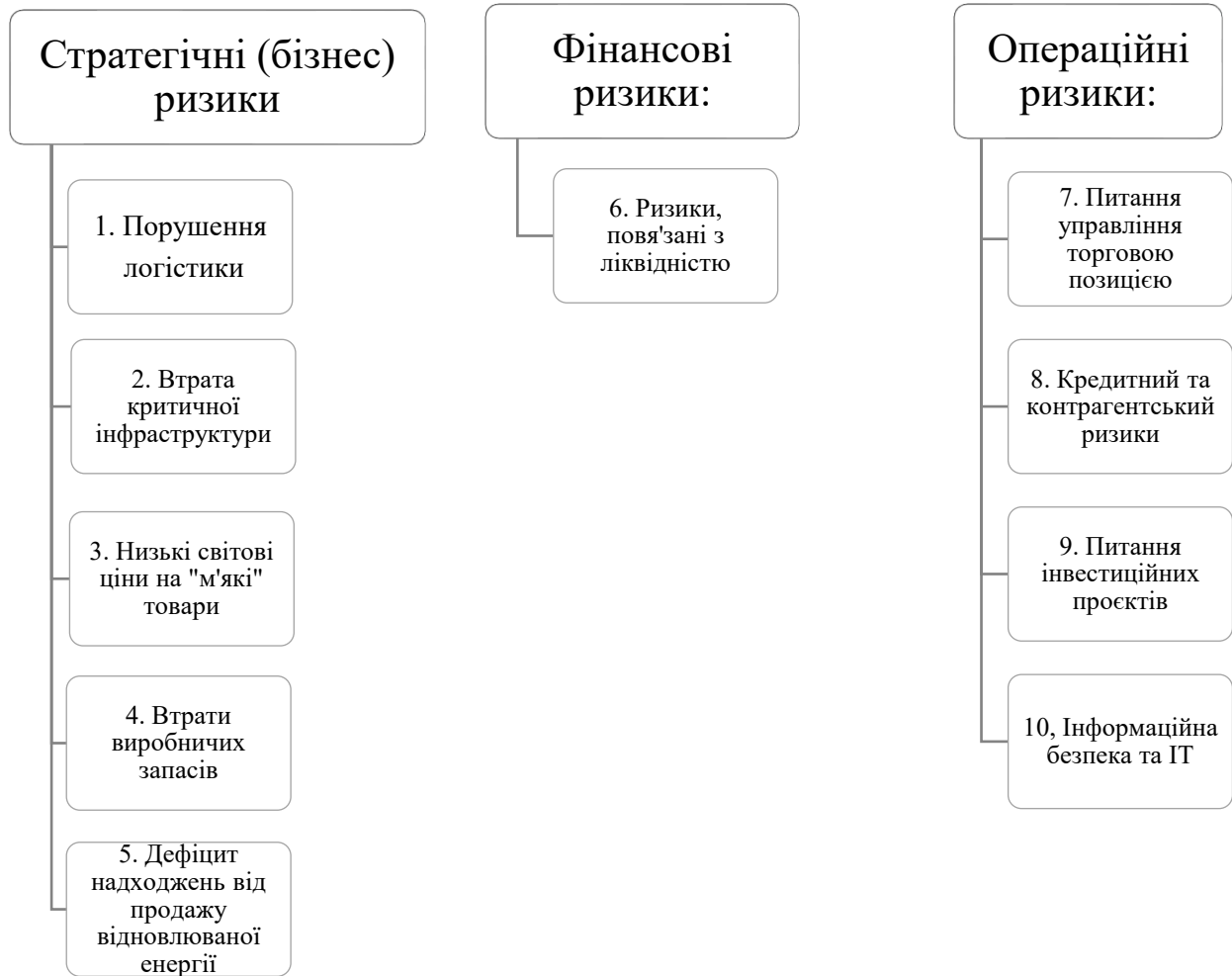


Рисунок 2.12 — Ризики зовнішньоекономічної діяльності компанії
Kernel Holding s.a.

Джерело: складено автором за даними [34-36]

Інші ризики, визначені керівництвом компанії, включають низький урожай в Україні; неспроможність підтримувати цілісність банку сільськогосподарських угідь в оренді; шахрайські дії; ризики, пов'язані з COVID-19; ризики людського капіталу; зростання конкуренції.

Ризики сталого розвитку включають недотримання екологічних стандартів; підірвану прибутковість через більш суворі екологічні вимоги до землеробства та переробки олійних культур, пов'язані з реалізацією Європейської зеленої угоди; низький рейтинг сталості Kernel може збільшити вартість залучення капіталу для холдингу.

Економічна рецесія як у всьому світі, так і на ключових ринках холдингу може спричинити потрапляння компанії до зони економічної турбулентності.

На додачу до цього економічна політика, політичні, соціальні та правові ризики та невизначеності в країнах, крім України, в яких діє Kernel Holding S.A. теж спричиняють невизначеність в роботі компанії.

Ризик коливань обмінного курсу української гривні до долара США, ризик зриву або обмеження постачання природного газу чи електроенергії; ризик збоїв у виробничих операціях Kernel Holding s.a.; ризик претензій щодо відповідальності за продукт; ризик потенційних зобов'язань від розслідувань, судових процесів і штрафів щодо антимонопольних питань; ризик того, що процеси управління та відповідності Kernel Holding s.a. можуть не перешкоджати регулятивним; штрафні санкції або репутаційні збитки, як на діючих дочірніх підприємствах, так і на спільних підприємствах; і ризик того, що страхові поліси Kernel Holding S.A. можуть забезпечувати неналежне покриття.

Окрім ризиків, наведених вище, актуальною залишається загроза постійних відключень електроенергії по всій Україні, спричинених численними ракетними ударами росії по українській цивільній енергетичній інфраструктурі. Росія суттєво зруйнувала українські електростанції та пошкодила інфраструктуру розподілу електроенергії. Це спричинило перебої з електропостачанням. Найбільш вразливим бізнесом Kernel Holding S.A. є переробка олійних культур, на який припадає понад 70% загального споживання електроенергії компанії і є найважливішим бізнес-напрямком сьогодні. Ризик частково зменшується нещодавніми інвестиціями холдингу в когенераційні теплоенергетичні установки, чотири з яких вже були побудовані на дробильних заводах і тепер дозволяють повністю покривати потреби в споживанні відповідних операцій з переробки олійних культур. Крім того, будь-які масштабні перебої в електроенергії для залізниць,

експортних терміналів або ключових силосів також можуть порушити можливості експорту зерна.

2.3 Оцінювання поточного стану управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії «Kernel Holding s.a.»

До 24 лютого 2022 р. компанія Kernel Holding S.A. використовувала децентралізовану модель управління ЗЕД. У цій моделі кожен підрозділ холдингу, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, має велику автономію і відповідальність за свої рішення. Це дозволяло компанії пристосовуватися до місцевих умов та ринкових особливостей.

У децентралізованій моделі управління ЗЕД, кожен підрозділ мав свої власні ресурси, фахівців та повноваження щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю. Це дозволяло швидко реагувати на зміни на місцевих ринках, встановлювати місцеві партнерства та використовувати місцеві ресурси ефективно.

Децентралізована модель управління ЗЕД має такі переваги:

- більша автономія та відповідальність підрозділів, що сприяє швидкому прийняттю рішень та адаптації до місцевих умов;
- здатність пристосовуватися до різних ринків та регіонів, враховуючи їх особливості та потреби.
- розподіл відповідальності та компетенцій між підрозділами, що забезпечує ефективне використання ресурсів

Разом з тим, децентралізована модель, на нашу думку, має ряд обмежень:

- менша єдність та координація діяльності між підрозділами, що може призвести до дублювання зусиль або неузгодженості в роботі;
- велика відповідальність підрозділів у децентралізованій моделі також може призвести до недостатньої координації у реалізації спільної

стратегії в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю. Комунікація та обмін інформацією між різними підрозділами можуть бути неефективними, що може заважати взаємодії та спільним проектам;

- децентралізована модель також може бути менш ефективною у вирішенні стратегічних питань та координації діяльності на рівні всього холдингу. Наприклад, узгодженість та впровадження загальних цілей та стратегії компанії є складнішими у децентралізованій моделі порівняно з централізованою моделлю управління.

Керівні принципи менеджменту Kernel Holding s.a., в т.ч. в царині ЗЕД наведено на рис. 2.8.

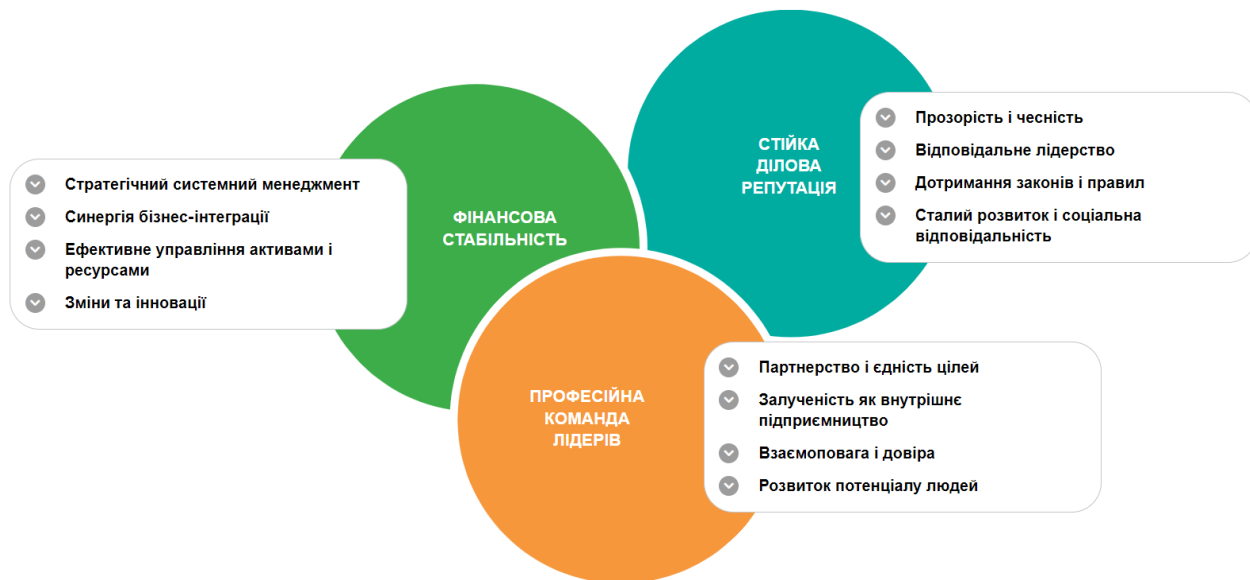


Рисунок 2.13 — Принципи менеджменту, застосовувані в компанії Kernel Holding s.a. [36]

Як зазначено на офіційному сайті, компанія прагне стати лідером глобального агробізнесу та зробити Україну ключовим постачальником сільськогосподарської продукції на світовий ринок. Свою місію холдинг Kernel Holding s.a. формулює у такий спосіб: «Ми розкриваємо унікальні можливості агробізнесу, розвиваючи потенціал наших людей».

Проаналізуємо ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії за різними сегментами її діяльності.

Зокрема, як зазначалося вище, досліджувана компанія є лідером ринку переробки олійних культур і провідним світовим виробником і експортером соняшникової олії. У 2022 фінансовому році за даними [34] на холдинг припадало 5% світового виробництва соняшникової олії та приблизно 8% світового експорту.

Історично існували два фактори, які значно впливали на бізнес Кернел у сфері переробки олійних культур:

1. Баланс попиту та пропозиції на українському ринку переробки насіння соняшнику. Цей фактор визначав розподіл маржі між фермерами та переробниками в Україні.

2. Світові ціни на соняшкову олію, які мали важливе значення для спільного прибутку місцевого виробництва та переробки насіння соняшнику.

Внаслідок воєнного конфлікту в Україні з'явився третій фактор:

3. Диверсифікація логістики. Обмеження експорту через недоступність морських портів та недостатньо розвинену альтернативну інфраструктуру призвело до тимчасової зупинки переробки багатьма заводами в Україні. Це спотворило баланс попиту та пропозиції насіння соняшнику, що в свою чергу призвело до зниження ціни на місцевому ринку. Зростаючі витрати на цю нову логістику призвели до падіння рентабельності. Проте, різке зростання світових цін на соняшкову олію дозволило тим, хто міг експортувати, залишатися прибутковим.

Після обмеження експорту та порушень у логістиці, світові ціни на соняшкову олію різко зросли, оскільки Україна історично виробляла 30-35% світового виробництва цієї олії та становила 45-55% світового експорту. У той же час, місцеві ціни на соняшник значно знизилися. Ці два фактори призвели до зростання ринкових витрат, навіть з урахуванням значного збільшення транспортних витрат. Ті, хто міг забезпечити експорт, змогли зберегти свою прибутковість завдяки цим обставинам.

Крім того, крім викликів з логістикою соняшникової олії, Kernel Holding s.a. також змушена була вирішити головоломку щодо логістики соняшникового шроту. Продажі шроту є важливим чинником загальної прибутковості переробки насіння соняшнику. Додатково, соняшниковий шрот має короткий термін зберігання, тому швидка адаптація до альтернативних шляхів експорту вимагала від нашої команди вміння знаходити вирішення.

Незважаючи на це, у бізнесу з переробки олійних культур в Україні є кращі можливості для подолання логістичних обмежень, порівняно з місцевим зерновим експортним комплексом. Це пояснюється наступними факторами:

1. Менші обсяги товарів, які потрібно переміщувати. Олійні культури, які підлягають переробці, зазвичай мають менші обсяги порівняно з зерновими культурами, що сприяє зменшенню логістичних викликів.

2. Вища додана вартість товару. Олійні культури, які піддаються переробці, мають вищу додану вартість порівняно з зерновими культурами. Це означає, що їх переміщення є більш пріоритетним і може бути забезпечено в умовах логістичних обмежень.

3. Маржа переробки. У бізнесі з переробки олійних культур існує маржа, яка може покрити більші логістичні витрати. Це означає, що підприємства з переробки мають можливість поглинати вищі логістичні витрати і залишатися прибутковими.

Таким чином, бізнес з переробки олійних культур в Україні має переваги у вирішенні логістичних викликів, що дозволяє йому зберігати стабільність та продуктивність навіть у складних умовах.

Переробка насіння соняшнику дає два основних продукти: соняшкову олію та шрот, які експортуються в усьому світі переважно через термінали сторонніх власників, лише незначна частина перевантажується через TransBulkTerminal компанії. Лушпиння насіння соняшнику, біомаса, або спалюється всередині підприємства для отримання пари для виробництва, або гранулюється та продається третім сторонам.

Більшість соняшникової олії, яку виробляють заводи Kernel (79% у 2022 фінансовому році), продається на умовах FOB (вільно на борту) нашій дочірній компанії Avere з використанням принципу «витагнутої руки». Після цього Avere реалізовує її на основі CIF (вартість, страхування, фрахт) в країни експорту, заробляючи додаткову торгову націнку, яка враховується в нашому сегменті інфраструктури та торгівлі. Крім продажу соняшникової олії, виробленої на заводах нашої Групи, Avere також закуповує соняшкову олію в інших виробників в Україні, консолідуючи експорт з України під своєю покровительською діяльністю та збільшуючи обсяги світової торгівлі соняшковою олією. Соняшникова олія, в основному, продається за форвардними контрактами. У зв'язку з труднощами експорту, на момент 30 червня 2022 року, ми мали укладені договори на продаж 51 тис. тонн соняшникової олії на загальну суму 73 млн доларів США.

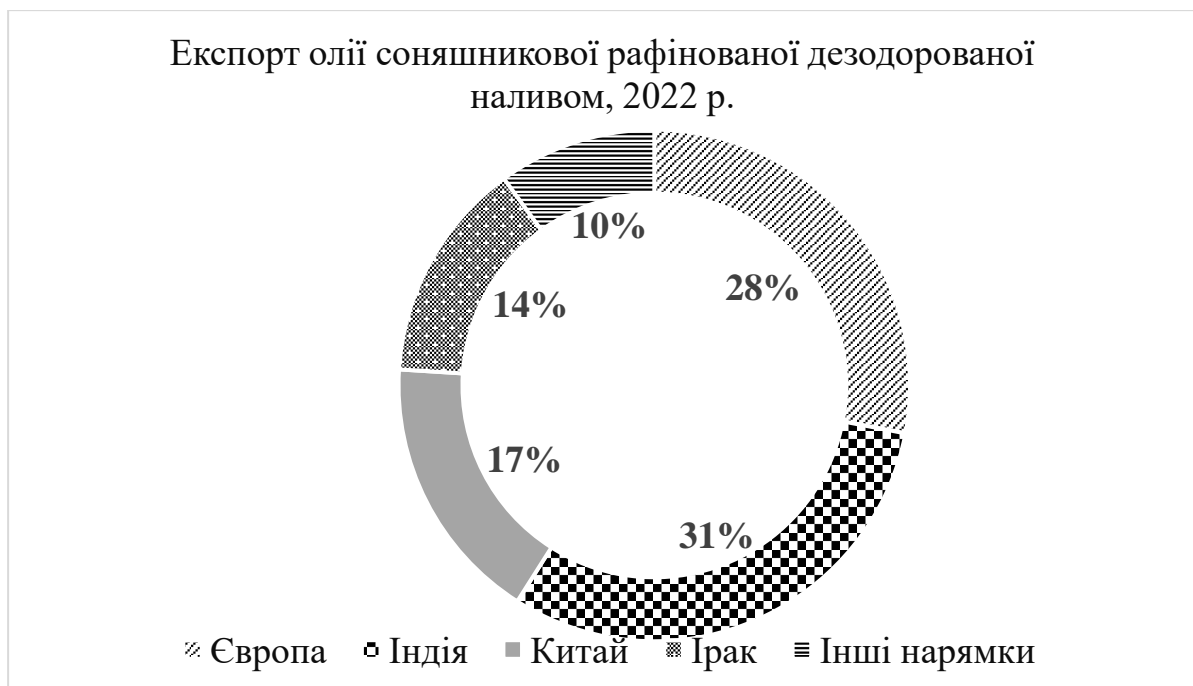


Рисунок 2.14 — Структура експорту олії соняшникової рафінованої дезодорованої наливом, 2022 р.

Джерело: побудовано автором за даними [36]



Рисунок 2.15 — Структура експорту олії соняшникової рафінованої дезодорованої бутильованої, 2022 р.

Джерело: побудовано автором за даними [36]

Подальша продуктивність сегменту переробки олійних культур залежить від доступності українських глибоководних портів для експорту. Останній, у свою чергу, спирається на «Зернову угоду», підписану Україною, Туреччиною та ООН наприкінці липня 2022 року, терміном дії якої підлягає пролонгації за умови згоди сторін-учасниць і країни-агресора росії.

Без її продовження підтримання експорту на історичному рівні буде неможливим, і компанія зіткнеться з потребою в нових капітальних видатках, спрямованих на розширення логістики наземного експорту, наскільки це можливо. Це не може повністю вирішити проблему вузьких місць ЗЕД компанії.



Рисунок 2.16 — Міжнародні B2B – партнери компанії Kernel Holding s.a



Рисунок 2.12 — Основні марки бутельованої олії компанії Kernel Holding s.a.

Проаналізуємо результативність і ефективність компанії за основними напрямками її зовнішньоекономічної діяльності.

Найпоширенішим альтернативним показником ефективності зовнішньоекономічної діяльності для агрокомпаній є показник ЕВІТДА. ЕВІТДА (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation, Amortization) – прибуток до вирахування відсотків, податків і амортизації; це універсальний показник операційного результату діяльності підприємств і компаній[33]. ЕВІТДА дорівнює сумі чистого прибутку, витрат по податку на прибуток, надзвичайних витрат, сплачених відсотків, амортизаційних відрахувань за матеріальними і нематеріальними активами та відрахуванню від цього: відшкодованого податку на прибуток, надзвичайних доходів, отриманих відсотків та переоцінених активів.

Таблиця 2.8 — Результати роботи сегменту переробки насіння олійних культур 2020-2022 р.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відн. відх.	
				2021р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
Обсяг переробки насіння олійних культур (тис. тонн)	3436	3 183	2 187	-7	-31%
Реалізація соняшникової олії (тис. тонн)	1518	1 367	967	-10	-29%
Дохід (млн. дол. США)	1547	1 747	1 681	13	-4%
ЕВІТДА (мільйон доларів США)	152	51	-70	-66	н/д
ЕВІТДА на тону проданої рослинної олії (US\$ / тону)	100	37	-73	-63	н/д
Рентабельність ЕВІТДА (% від виручки)	9,83	2,12	-4,20	н/д	н/д

Впродовж 2020-2021 рр. обсяг переробки насіння олійних культур зменшився на 7%, реалізація соняшникової олії скоротилася на 10%, а дохід

при цьому зріс на 13%. Показник EBITDA зменшився на 66%, що свідчить про суттєве зниження прибутковості.

Впродовж 2021-2022 рр. обсяг переробки насіння олійних культур скоротився на 31%, реалізація соняшnikової олії знизилася на 29%, а дохід зменшився на 4%. Показник EBITDA став від'ємним, знизившись на 63%, що свідчить про погіршення фінансової ситуації.

Загалом, аналіз показує негативну динаміку в сегменті «Переробка олійних культур» у 2021 і 2022 роках. Зниження обсягів переробки, реалізації продукції і доходу, а також негативна зміна в EBITDA та рентабельності свідчать про складні економічні умови та можливі проблеми в зовнішньоекономічних операціях компанії.

До війни Україна мала перспективи для того, аби залишатися важливим гравцем на міжнародному ринку зерна завдяки великій площі сільськогосподарських угідь і стратегічному розташуванню на березі Чорного моря. Україна мала ідеальні позиції для експорту на середземноморський ринок, оскільки вона є найближчим великим виробником зерна з розвиненою інфраструктурою перевалки зерна, що надає логістичні та економічні переваги. Українські морські глибоководні комерційні порти з'єднані з розгалуженою залізничною мережею, яка обслуговує більшість зернових елеваторів. Нещодавно відкритий ринок землі сільськогосподарського призначення теж став важливим кроком у сприянні подальшому підвищенню продуктивності для місцевих фермерів.

У 2022 фінансовому році компанія експортувала з України 8,0 млн тонн зерна, з яких 61% становила кукурудза і 21% – пшениця. Решта відсотків припадає на ячмінь та інші культури. Власний землеробський сегмент Kernel Holding s.a. виробив 12% експортованого зерна.

Частка ринку Кернел у експорті зерна зменшилась у 2022 фінансовому році до 16%, порівняно з 18% у попередньому сезоні, хоча річний обсяг експорту зерна залишився практично незмінним. На частку компанії припало 20% всієї експортованої кукурудзи, 13% пшениці та 12% ячменю з України.

Kernel Holding s.a. попередньо відвантажив через свій порт 7,3 млн тонн вантажів (зерно, шрот, олія, лушпиння) за звітний період. Хоча компанія зазнала зниження пропускної здатності своїх об'єктів на 11% порівняно з попереднім роком, це в основному пов'язано з перебоями в експорті, спричиненими війною, які призвели до відсутності обсягів перевалки через термінали компанії в четвертому кварталі.

Слід зазначити, що за звітний період Kernel Holding s.a. зберіг лідерство, але втратив статус найбільшого експортера зерна з Чорноморського регіону.

Таблиця 2.9 Результати роботи сегменту «Інфраструктура і торгівля»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відносне відхил. 2021 р. від 2020 р.	Відносне відхил. 2022 р. від 2021 р.
Обсяг експорту зерна (тис. тонн)	7 902	8 013	7 969	1%	-1%
Пропускна здатність експортного терміналу (Україна) (тис. тонн)	6 666	8 159	7 269	22%	-11%
Зерно, отримане в місцевих сховищах (тис. тонн)	4 158	3 801	4 185	-9%	10%
Дохід (млн. дол. США)	3 426	4 857	4 535	42%	-7%
ЕБІТДА (млн. дол. США)	216	359	237	66%	-34%
Рентабельність ЕБІТДА на тону експортованого зерна (US\$)	27	45	30	67%	-34%

Загалом, аналіз табл. 2.9 показав складну ситуацію на ринку експорту зерна в Україні в 2022 році, де зниження обсягів експорту та падіння рентабельності спричинили зниження доходів і ЕБІТДА. Це пов'язане зі зниженням попиту на зерно, змінами в логістичних витратах, спричинених війною тощо.

Сформований ланцюжок вартості експорту зерна з України для Kernel Holding s.a. склав 103 млн. доларів США EBITDA у 2022 фінансовому році. Це стало результатом:

- позитивних довоєнних показників завдяки рекордному врожаю зерна в Україні та розширеній експортній базі зернових активів Kernel. Протягом першого півріччя 2022 фінансового року компанія досягла рекордних піврічних обсягів експорту з України. Практично експортні обсяги та прибутки за 2022 фінансовий рік були представлені до 24 лютого 2022 р.; і

- збиткової діяльності після початку війни, на яку також негативно вплинули збитки в розмірі 82 млн. дол. США через зниження чистої вартості реалізації запасів нижче собівартості, резерву для запасів, розташованих на територіях, окупованих Росією, та створених резервів під дебіторську заборгованість. З урахуванням таких втрат експорт зерна в Україні залишався збитковим після 24 лютого 2022 року через низькі обсяги продажів і зростання витрат на логістику.

З урахуванням даної ситуації, можливі напрямки подальшого розвитку ринку олії соняшникової можуть включати:

- збільшення виробництва олії соняшникової для задоволення зростаючого попиту на зовнішньому ринку;
- вдосконалення управління запасами, щоб уникнути втрати від надлишкових запасів та забезпечити стабільні поставки на внутрішньому ринку;
- дослідження можливостей розширення внутрішнього споживання олії соняшникової шляхом просування її переваг серед населення та використання в різних галузях громадського харчування та промисловості.

Отже, у 2022 фінансовому році (липень 2021р. - червень 2022р.), компанія «Kernel» зазнала змін у своїх фінансових показниках. Чистий збиток компанії склав \$41 млн, порівняно з чистим прибутком у розмірі \$513 млн у попередньому фінансовому році.

Виручка компанії зменшилася на 4,7%, становлячи \$5,332 млрд. Показник EBITDA скоротився в 3,7 рази, досягнувши \$220 млн. Операційний прибуток збільшився на 4%, досягнувши \$677 млн.

У 2022 фінансовому році виручка компанії «Kernel Holding s.a.» у сегменті інфраструктури та трейдингу сільгоспкультур скоротилася на 7%, досягнувши \$4,535 млрд. У сегменті переробки олійних культур спостерігалось зниження виручки на 4%, до \$1,681 млрд, а у сегменті сільського господарства – скорочення на 3%, до \$635 млн.

Порівняно з фінансовим роком 2021, компанія «Kernel Holding s.a.» також зменшила обсяг перевалки вантажів на експорт через свої портові термінали у 2022 фінансовому році на 11%, до 7,269 млн тонн.

Основні проблеми компанії Kernel Holding s.a., виявлені з огляду на дію воєнного стану і повномасштабну російську агресію, включають:

- 1) залежність ефективності ЗЕД компанії від експорту через чорноморські порти;
- 2) потенційні витрати, пов'язані з земельними активами, у разі подальшого блокування експорту компанії;
- 3) потреба в оптимізації посівів зернових і олійних культур для оптимізації витрат на складські приміщення та логістику, а також для забезпечення вищої валютної виручки від експорту олійних культур.
- 4) ризики зовнішньоекономічної діяльності, пов'язані з коливанням офіційного та неофіційного курсу гривні, а також неповерненням ПДВ.
- 5) втрата перевалки продукції в порту Миколаїв зумовила нагальну потребу диверсифікації логістичних шляхів за рахунок річкових портів, залізничного та автомобільного транспорту;
- 6) потреба розширення ринкової присутності компанії на альтернативних зовнішніх ринках для компенсації втрат ряду ринків, спричинених проблемами з логістикою.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «KERNEL HOLDING S.A.» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Сценарії розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії «Kernel Holding s.a.»

З огляду на виявлені проблеми в діяльності компанії (розділ 2), вважаємо, що компанії доцільно буде:

- оптимізувати розмір земельного банку, адже за умови подальшого блокування експорту земельні активи потенційно генеруватимуть для компанії значні витрати, пов'язані з посівною і збором урожаю, який буде важко продати;

- зменшити площі під кукурудзою, натомість збільшити частку посівів соняшнику, ріпаку і сої. Адже урожайність олійних культур з 1 га нижча, відповідно менше потрібно використовувати складських площ і витратити на логістику. Натомість переробка, наприклад, насіння соняшнику в олію і її експорт забезпечує на 25–30% більше валютної виручки з 1 га ніж експорт зерна.

- для мінімізації ризиків зовнішньоекономічної діяльності вважаємо за доцільне частину ліквідних засобів компанії перевести в криптовалюту. Оскільки унаслідок різниці між офіційним і неофіційним курсами гривні виникли проблеми через неповернення ПДВ, велика частина зернового експорту перейшла на готівкові розрахунки.

- для компенсації втраченої перевалки продукції в порту Миколаїв, який не включений в «зерновий коридор», варто надалі диверсифікувати логістичні шляхи компанії за рахунок річкових портів, залізничного і автомобільного великогабаритного транспорту.

- для мінімізації ризиків від потенційної втрати європейського, азійського і близькосхідного ринків вважаємо за доцільне для компанії збільшити поставку продукції на ринки африканських країн.

Отже, за таких умов, компанії «Kernel Holding s.a.» вдасться зберегти

операційну діяльність завдяки переформатуванню логістики (зменшення експортних партій, розміру флоту, збільшення вагонних відправлень і продажів фурами) і забезпеченню необхідної ліквідності, в т.ч. за рахунок продажу неліквідних в умовах воєнного стану земельних активів і переорієнтації на вирощування рослин, продукти переробки яких мають вищу додану вартість при експорті продукції, а значить є прибутковішими для компанії. Критичне значення для компанії має підтримка трудового колективу і допомога ЗСУ в рамках її ESG-діяльності. Досягнення свого головного пріоритету – економічного виживання – компанія пов’язує зі збереженням України як суверенної, територіально цілісної, незалежної держави.

На основі результатів аналізу зовнішньоекономічної діяльності компанії, проведеного в розділі 2, можемо скласти три сценарії розвитку подій у цій сфері з урахуванням прогнозів грошових потоків, припускаючи повну роботу «Зернового коридору» та його призупинення з листопада 2023 року.

У сценаріях використовувалися наступні припущення :

- угода про «Зерновий коридор» буде діяти до кінця листопада 2023 року і жодна зі сторін не вийде з угоди. Відповідно, відпускні ціни та транспортні витрати будуть збережені на поточному рівні. Згідно з другим сценарієм, продажні ціни зростуть, а також витрати на транспортування внаслідок великої залежності від наземних транспортних засобів;

- наявність альтернативних шляхів експорту через сухопутні кордони та інші порти;

- наявність залізничних колій і доріг;

- весняні посівні та літні і осінні збиральні кампанії пройдуть успішно;

- підтримання мінімального рівня продажів на внутрішньому ринку та при експорті для покриття мінімального рівня операційних витрат та обслуговування боргу компанії;

- погашення основної суми кредиту відбувається на переглянутих умовах;

- закупівля зерна на ринку для максимізації торгової націнки;

- за другим сценарієм вивільнені грошові потоки будуть використані для покриття збільшених транспортних витрат.

Незважаючи на те, що фінансові показники компанії були високими в 2021 календарному році, військові дії, що відбуваються після 24 лютого 2022 року, створюють суттєву невизначеність для Kernel Holding s.a. в майбутньому, включаючи ризик пошкодження активів (та страхування, яке навряд чи покриє витрати на заміну), втрату інвентаризація в результаті військових дій, здатність чорноморських портів продовжувати свою діяльність, наявність альтернативних експортних шляхів і збої в сільськогосподарському і переробному бізнесі для холдингу та для України в цілому. Повний ступінь впливу подальших військових дій на бізнес Групи невідомий, але його масштаб може бути серйозним.

Керівництво визнає, що майбутній розвиток військових дій та їх тривалість є єдиним джерелом суттєвої невизначеності, яка може викликати суттєві сумніви щодо здатності Групи продовжувати безперервну діяльність, і, отже, Група може бути не в змозі реалізувати свої активи та виконати свої зобов'язання. у звичайному ході діяльності. Незважаючи на єдину суттєву невизначеність, пов'язану з війною в Україні, керівництво продовжує вживати заходів для мінімізації впливу на Групу і, таким чином, вважає, що застосування припущення про безперервність діяльності

На нашу думку, в майбутньому періоді десять основних ризиків можуть істотно впливати на діяльність та фінансові результати компанії Kernel Holding s.a. Зокрема, це стратегічні (бізнес) ризики:

- порушення логістики;
- втрата критичної інфраструктури;
- низькі глобальні ціни на м'які товари;
- втрати запасів;
- дефіцит надходжень від продажу відновлюваної енергії.

До групи фінансових ризиків належать ризики, пов'язані з ліквідністю.

Прогнозовані операційні ризики холдингу включають:

- ризики управління торговою позицією;
- кредитний ризик і ризик контрагента;
- управління інвестиційними проектами;
- інформаційна безпека та ІТ.

Також важливим фактором в контексті прогнозного фону для сценаріїв розвитку компанії є впровадження Kernel Holding s.a. практик ESG і відповідної нефінансової звітності за стандартом Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TFCFD).



Рисунок 3.1 — Керівні принципи Kernel Holding s.a. при взаємодії з акціонерами, інвесторами, партнерами та суспільством [36]

Ключові фактори успіху підприємства визначаються в результаті його взаємодії зі структурою галузі і залежать від його стратегічних цілей. Аналіз галузі (підрозділі 2.1) дозволив виділити ключові фактори успіху підприємства з переробки насіння олійних культур:

наявність стабільної сировинної зони; наявність оборотних коштів; завантаженість переробних потужностей;

диверсифікація переробки олієвмісної сировини;

комплексність переробки сировини; якісні характеристики насіння олійних культур;

інноваційність (впровадження нових видів продукції, нових технологій, сучасного обладнання).

Виділені нами стратегічні цілі Kernel Holding s.a. в умовах воєнного стану представлені на рис. 3.2

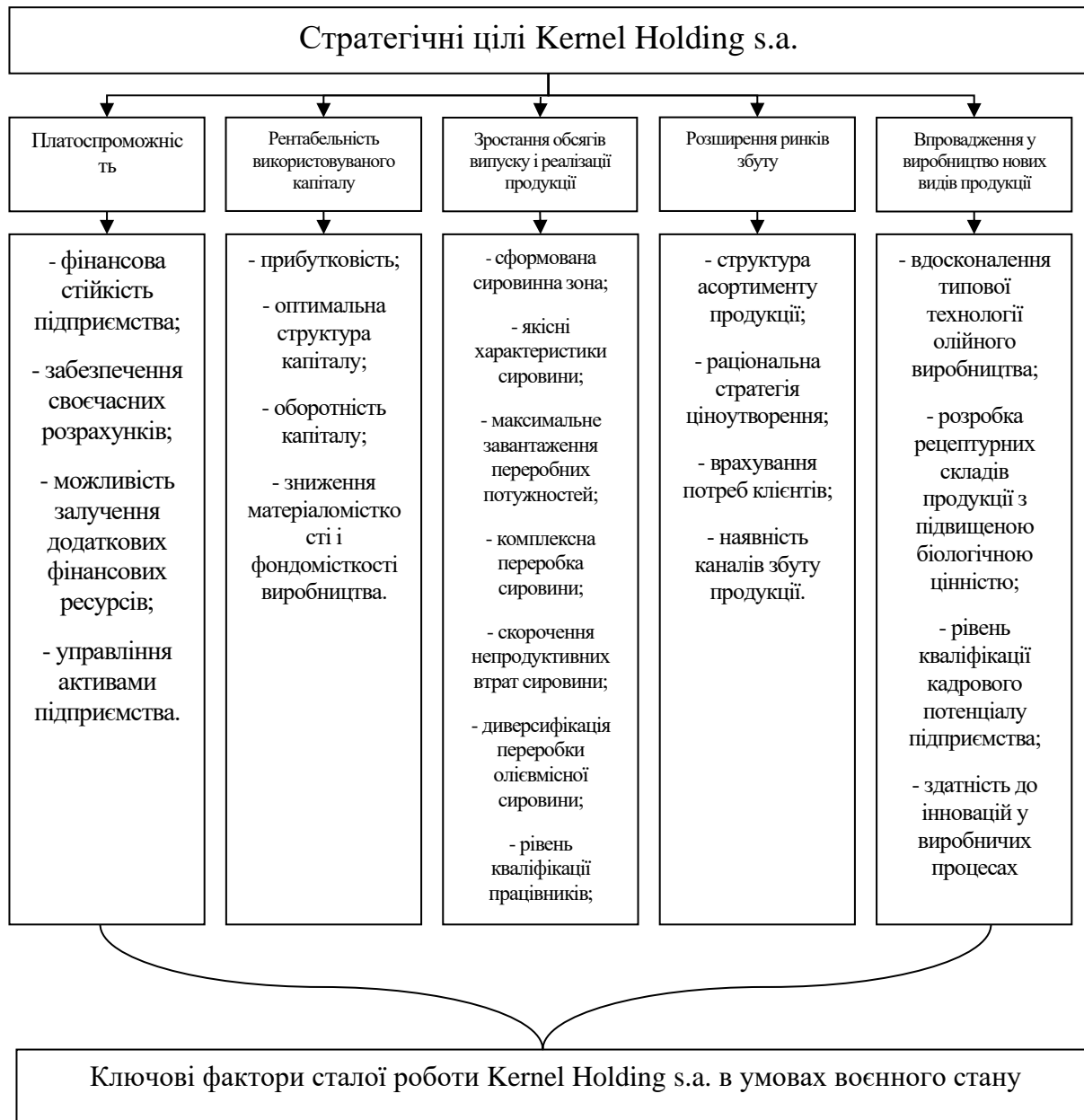


Рисунок 3.2 — Стратегічні цілі і фактори сталої роботи Kernel Holding s.a.

Принцип формалізованості передбачає встановлення і опис передбачуваних логічних причинно-наслідкових зв'язків між результативними показниками і різними факторними ознаками у вигляді детермінованих і стохастичних факторних моделей для виявлення резервів ефективності компанії.

Принцип забезпечення співставності і порівнянності показників ефективності передбачає дотримання умов, при яких можлива порівнянність показників і характеристик, отриманих різними методами або в різний час.

Принцип врахування фактора часу ґрунтується на тому, що час є ресурсом, оскільки всі процеси включають таку характеристику як час. Економічний ефект може бути зведеним до економії часу. Час має самостійне змістовне значення як ресурс чи системоутворюючий фактор. Отже, дослідження результативності на рівні підприємства не тільки має часову визначеність усіх розрахунків чи висновків на їх основі, але й розглядає фактор часу як окремий об'єкт управління на рівні підприємства.

Принцип безперервності передбачає постійне, а не епізодичне спостереження за станом і розвитком господарських процесів компанії.

Вказані принципи побудови сценаріїв повинні відповідати принципам ефективності компанії, які можна визначити як вимоги щодо функціонування компанії, дотримання яких забезпечить її результативність, економічність, прибутковість.

Принцип постановки чітких цілей і задач передбачає необхідність визначення і розробки чітких напрямків діяльності підприємства.

Принцип постановки чітких цілей і задач передбачає необхідність визначення і розробки чітких напрямків діяльності підприємства.

Принцип відповідності поставлених цілей виділеним ресурсам вимагає, аби кожній цілі відповідав набір матеріальних, фінансових і людських ресурсів, які повинні забезпечити виконання визначених задач.

Принцип забезпечення стійкості ринкових позицій підприємства передбачає надання вищого пріоритету цілям, які характеризують стійкість ринкових позицій підприємства, реалізуючи принципи маркетингу як ринкової концепції управління. Такий підхід створює умови для успішного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Оцінка ефективності проводиться з урахуванням стратегічних пріоритетів, а серед оціночних показників переважають показники, що характеризують результативність зусиль в різних стратегічних напрямках.

Принцип відповідності результативності й економічності вимагає, аби для компанії була віднайдена відповідність між витратами і результатами. Підвищення результативності завжди пов'язане зі зростанням якості продукції, а це в свою чергу призводить, до підвищення витрат. При цьому необхідним є дотримання певних

пропорцій між ресурсами, інтелектуально-інформаційним потенціалом (капіталом) та фондом часу для забезпечення можливості отримання економічних результатів. Теоретично можна говорити про існування оптимальних чи найбільш ефективних пропорцій усіх трьох вказаних компонентів, притаманних певній сфері бізнесу, які дозволяють забезпечувати відповідний рівень результативності діяльності підприємства.

Принцип раціональності полягає в тому, що господарська діяльність направлена на досягнення певної цілі, хоча й не завжди до неї приводить, але обов'язково закінчується результатом, навіть якщо він не запланований або не має позитивного характеру. Якщо такий результат співпадає з ціллю, то діяльність визнається раціональною.

Принцип екологоефективності передбачає необхідність мінімізації несприятливого впливу компанії Kernel Holding s.s. і його продукції на навколишнє середовище, а також підвищення ступеню раціонального використання природних ресурсів на підприємстві.

Принцип свободи вибору критеріїв передбачає можливість зміни критеріїв на будь-якому етапі функціонування компанії чи прийняття рішень залежно від обставин.

Холдинг Kernel отримав оцінку «В» згідно з інвестиційним рейтингом CDP (Carbon Disclosure Project), що вище на дві позиції, ніж у 2021 році. Цей рейтинг оцінює діяльність компаній у сфері корпоративного кліматичного управління. Kernel активно сприяє розкриттю відповідних даних згідно з методологією CDP.

Топ-менеджмент Kernel Holding s.a. розглядає методологію оцінювання CDP як практичний інструмент реалізації програми корпоративного кліматичного управління та як орієнтир для щорічного вдосконалення і посилення лідерської позиції компанії в галузі низьковуглецевого розвитку в регіоні. Незважаючи на складність аграрних ринків та виклики для економіки і бізнесу в умовах воєнного стану, Kernel продовжує залишатися флагманом

впровадження кліматичних ініціатив в Україні та формування правильного повідомлення для світової спільноти. Це є одним з ключових елементів поточної стабільності, а в майбутньому буде вирішальним фактором для залучення інвестицій у відбудову країни.

Рейтинг CDP оцінює діяльність компаній у сфері корпоративного кліматичного управління, включаючи рівень розкриття інформації про викиди парникових газів, управління кліматичними ризиками та можливостями, а також співпрацю з постачальниками і торговими партнерами щодо низьковуглецевого розвитку.

Позиція Kernel в рейтингу відповідає рівню провідних світових трейдерів сільськогосподарської продукції і, зокрема, компаній, таких як Archer Daniels Midland Company, Bunge Limited, Cargill Incorporated та інші. Звіт CDP включає понад 18 тисяч компаній, чия вартість перевищує половину світової ринкової капіталізації. Інформація про результати бізнесу в рейтингу CDP є доречною для найбільших інвесторів з сукупними активами понад 130 трлн доларів США.

Отримання високої оцінки 'B' від CDP свідчить про активну роботу Kernel у сфері корпоративного кліматичного управління та зобов'язання компанії до зменшення впливу на зміну клімату. Kernel продовжуватиме підтримувати та вдосконалювати свої кліматичні ініціативи, а також залишатися лідером у впровадженні низьковуглецевих практик в Україні та глобальному контексті.

Для збільшення своєї експортної потужності Kernel Holding s.a. будує свій річковий термінал в Рені у співпраці з Проєктом міжнародної технічної допомоги Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Економічна підтримка України». Сторони підписали Меморандум про партнерство.

У проєкті беруть участь також Nibulon та Grain Alliance, які розвиватимуть експортну логістику на річкових терміналах в Ізмаїлі (Україна) та Чірна-над-Тісоу (Словаччина). Загальні інвестиції в розбудову експортної логістики України складуть понад 44 млн дол. США.

\$8 млн дол. США надійдуть від USAID та понад \$36 млн від трьох партнерів з українського бізнесу. За прогнозами, спільне фінансування дозволить збільшити потужність транспортування зерна на 3,35 мільйони тонн на рік.

Розробимо приблизний прогноз фінансових результатів проекту розширення експортної логістики для компанії Kernel Holding S.A. на основі реальних фінансові показники компанії.

1. Дохід: Очікується збільшення обсягів експорту та попиту на логістичні послуги. Припустимо, що прогнозований щорічний дохід від проекту становитиме 10 млн. дол. США. Припустимо, що річне зростання доходів становить 5% за рік. Таким чином, дохід буде збільшуватись на 5% щороку.

2. Витрати: Первісні витрати на проєкт складають 44 млн. дол. США.

Річні операційні витрати оцінюються на рівні 3 млн. дол. США. Припустимо, що загальні річні витрати (включаючи зарплати, маркетинг, інфраструктуру) становитимуть 5 млн. дол. США.

3. Прибуток: Річний прибуток розраховується як різниця між доходом та витратами. Річний прибуток розраховується як різниця між доходом та витратами. У нашому випадку: Річний прибуток = Річний дохід - Річні витрати=

= (\$10 млн. * 1.05^{рік}) - (\$3 млн. + \$5 млн.) У цьому випадку, припустимо, що річний прибуток становитиме 2 млн. дол. США.

4. ROI: ROI розраховується як відношення чистого прибутку до первісних витрат на проєкт, виражене у відсотках. У нашому випадку, ROI можна розрахувати як (річний прибуток / первісні витрати) * 100. Припустимо, що ROI складатиме 4,5%.

5. Термін окупності проєкту: Термін окупності розраховується як час, необхідний для повного відновлення первісних витрат проєкту за рахунок річного прибутку: Первісні витрати / Річний прибуток

Розрахунки занесемо в таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 Показники ефективності інвестицій у розширення портової експортної інфраструктури компанії Kernel Holding s.a.

Показник	Розрахунок	Значення
Річний дохід, млн. дол. США	$10 * 1.05^{\text{рік}}$	11,55
Річні витрати, млн. дол. США	3 млн. + 5 млн.	8,00
Річний прибуток, млн. дол. США	Річний дохід - Річні витрати	3,55
ROI, %	$(\text{Річний прибуток} / \text{Первісні витрати}) \times 100\%$	8,07
Термін окупності, років	Первісні витрати/Річний прибуток	12,39

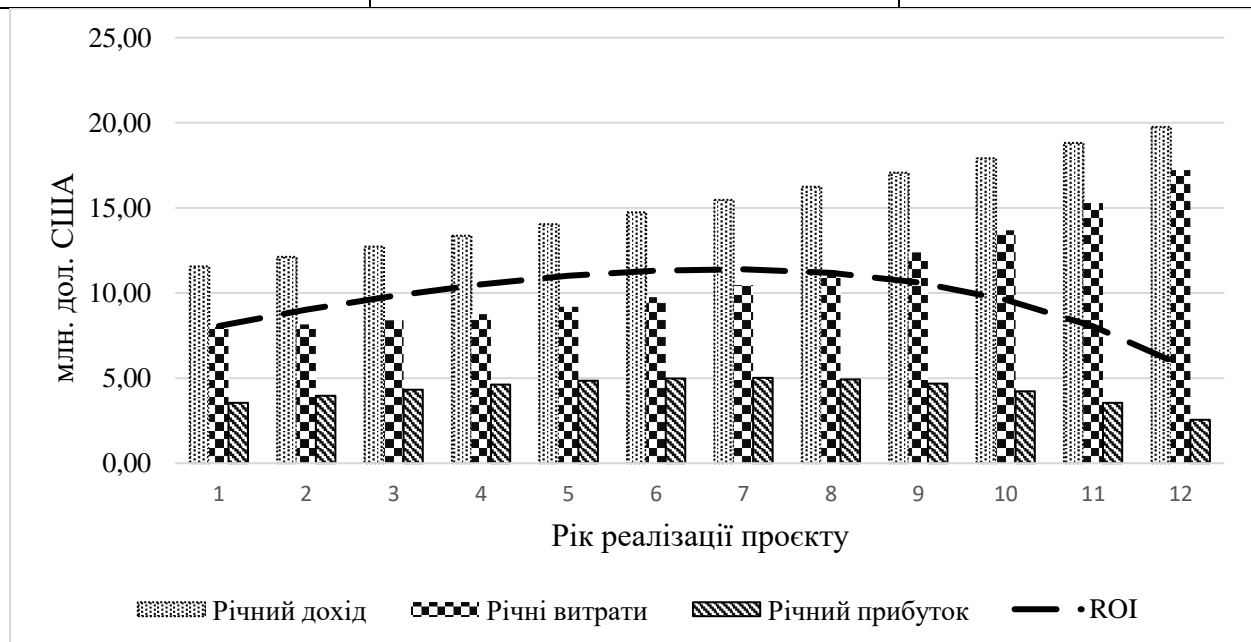


Рисунок 3.3 — Показники інвестиційної привабливості проєкту
Джерело: власні дослідження.

Тож, як бачимо (рис. 3.3) міжнародна співпраця дає більше можливостей розвивати річкову логістику і забезпечувати тим самим глобальну продовольчу безпеку.

Kernel Holding s.a. придбав актив у порту Рені на річці Дунай у 2022 році для перевалки соняшникової олії та шроту. Щоб зробити експорт річкою ефективнішим, компанія вже інвестувала у баржі, каботажні судна та зручні транспортні засоби для перевезення зерна та олії. Додаткове фінансування у доступ до причалів дозволить збільшити обсяг на 600 000 тонн на рік. За останні 15 років Kernel інвестував у розвиток української економіки понад 2,5 млрд дол. США.

Kernel Holding s.a. придбав термінал у порту Південний Одеської області. «ОйлЕкспортТермінал» може приймати та окремо зберігати всі види рослинних олій — соняшкову, соєву, ріпакову. На терміналі можна одночасно зберігати 49 404 тонни продукції. Наявні потужності розділені на 4 групи з можливістю зливу олій з автомобільного та залізничного транспорту. Також реалізований проєкт зливу олії з танк-контейнерів на залізничних платформах.

На сьогодні максимальне вивантаження на терміналі за добу складає 100 автоцистерн загальним об'ємом 2500 тонн та 24 залізничні цистерни об'ємом 1440 тонн. Максимальна швидкість навантаження суден — 500 тонн на годину. Kernel присвоєна оцінка 'B' згідно з інвестиційним рейтингом CDP (Carbon Disclosure Project), що на дві позиції вище, ніж у 2021 році. Рейтинг оцінює діяльність компаній в сфері корпоративного кліматичного управління.

Рейтинг CDP оцінює діяльність компаній у сфері корпоративного кліматичного управління, включаючи рівень розкриття інформації про викиди парникових газів, пов'язаних з операційною діяльністю, підхід до управління

кліматичними ризиками і можливостями, та взаємодію з постачальниками і торговими партнерами щодо спільних ініціатив з низьковуглецевого розвитку.

Позиція Kernel відповідає рівню найбільших світових трейдерів сільськогосподарської продукції. Зокрема, оцінку 'B' отримали компанії Archer Daniels Midland Company, Bunge Limited, Cargill Incorporated тощо. Цьогоріч у звіт CDP увійшли понад 18 тисяч компаній, вартість яких перевищує половину світової ринкової капіталізації. Інформація про результати бізнесів у рейтингу CDP є затребуваною для найбільших інвесторів з сукупними активами понад 130 трлн доларів США.

2023 фінансовий рік закладе основу для збору врожаю у 2024 фінансовому році, оскільки фермери обиратимуть сільськогосподарські культури для вирощування. Є підстави очікувати, що більше аграріїв переходять на соняшник з кукурудзи, оскільки він вимагає менше добрив і споживання природного газу є нижчим під час сушіння врожаю в силосах. Крім того, хоча порти були недоступні для експортних операцій, ланцюг створення вартості переробки олійних культур виявився більш прибутковим, ніж експорт зерна, що надає додаткові економічні аргументи на користь соняшнику.

Потенційні довгострокові наслідки для агробізнесу компанії є важко передбачуваними. Зокрема, труднощі з експортом товарів через українські чорноморські порти можуть мати тяжкі наслідки для українського агробізнесу, зокрема:

- зростання витрат на логістику: перехід від чорноморських експортних маршрутів до альтернативних каналів пов'язано зі стрімкими витратами на логістику, оскільки такі канали не можуть поглинути весь обсяг зерна, що експортується з України. Ситуація погіршується світовою енергетичною інфляцією. Проблеми з логістикою стосуються не тільки реалізації готової продукції, але й постачання рослинної сировини та транспортування врожаю з поля в силос;

- порушені ланцюги поставок також спровокували місцевий дефіцит і пов'язані з ним підвищення цін на рослинницькі засоби виробництва, зокрема на добрива. Як наслідок, фермери в Україні змушені застосовувати неоптимальну технологію вирощування сільськогосподарських культур (що призводить до зниження врожайності) та змінювати структуру посівів, що в деяких випадках підриває середньострокову продуктивність сільськогосподарських угідь;

- демографічна криза: станом на листопад 2022 року близько 10 мільйонів громадян України покинули країну як біженці. Стік шкідливий в двох основних аспекти: скорочення внутрішнього споживання та нестача робочої сили.

- скорочення посівних площ: станом на листопад 2022 року 20% території України тимчасово окуповано Росією. Обробіток таких земель є майже неможливим. Крім того, деякі сільськогосподарські угіддя в регіонах, які контролюються Україною, але сильно постраждали від військових дій і акції, не культивувалися і в сезоні 2022-23 р.. Крім того, 4,8 млн га сільськогосподарських угідь в Україні, де були військові дії, наповнені вибухівкою, що призведе до додаткового часу та витрат, необхідних для належного процесу розмінування. В результаті для врожаю 2022 року була одна з найнижчих площ збирання в Україні за останнє десятиліття, також високою залишається невизначеність щодо врожаю 2023 року.

У сукупності такі наслідки призводять до збиткових сільськогосподарських операцій за сценарієм закритих портів і можуть призвести до дефолту фермерів у найближчому майбутньому.

Стосовно сегменту трейдингу й інфраструктури, то він був основним внеском у сегмент EBITDA компанії в довоєнний період. В 2023 р. зазначений бізнес-сегмент не зможе генерувати додану вартість компанії на довоєнному рівні. Адже прогнозується, що на ринках у новому сезоні в першу чергу домінуватиме політичний порядок денний і меншою мірою фундаментальні

фактори. Торгівля в такому середовищі надзвичайно ризикована, тому менеджменту доцільно дотримуватися помірних прибутків, але мінімізувати потенційні втрати.

Перспективи ланцюга створення вартості експорту зерна в Україні залежать від наявності зернового коридору для морського експорту з України, який залишається найважливішим фактором для експорту компанією зерна в Україні на 2023 фінансовий рік.

Якщо зернову угоду буде продовжено після червня 2023 року, зернотрейдинговий бізнес компанії, ймовірно, залишиться прибутковим. Разом з тим, високими залишаються загрози, пов'язані з низькою швидкістю проходження зернового коридору (зокрема, диверсії з боку російських військ), додаткові витрати на фрахт з урахуванням геополітичних ризиків, неможливість довгострокового планування торговельної програми тощо, але зазначені недоліки — ніщо порівняно з результатами сценарію «закритих портів».

Якщо угоду щодо зерна не буде продовжено, зовнішньоекономічні операції компанії, ймовірно, будуть збитковими, в 2023 р., або будуть балансувати близько до беззбитковості.

Ще однією проблемою у 2023 р. будуть постійні відключення електроенергії в Україні через атаки росії на українську енергетичну інфраструктуру. Найбільш сильним впливом на сегмент можуть стати перебої в транспортуванні зерна залізницею, оскільки більшість залізниць в Україні працюють на електриці. Крім того, можуть бути перебої в електропостачанні наших силосів і експортних терміналів.

Для силосів дефіцит електроенергії не дозволить виконувати операції прийому/вивантаження, а також очищення та сушіння зерна. Коли портовий термінал несподівано знеструмлюється, компанія стикається з комерційними збитками, пов'язаними з демерреджами та простоем вантажівок і вагонів. Щоб

зменшити такі ризики для ключових силосів, компанії варто забезпечити аварійне електропостачання за допомогою дизель-генераторів. Для експортних терміналів у Чорноморську встановленням прямого енергетичний міст між портовими спорудами та нашою когенераційною теплоелектростанцією

Для експортних терміналів у Чорноморську компанія може встановити прямий енергетичний міст між портовими спорудами та когенераційною теплоелектростанцією, розташованою на підприємстві компанії з переробки олійних культур Black Sea Industries у Чорноморську.

Очікується, що в інфраструктурному бізнесі, зокрема в силосному господарстві, відбудеться скорочення обсягів оброблюваного зерна на 40 % порівняно з довоєнними обсягами (до 2,5 млн. т). Основною причиною цього буде відсутність вільних ємностей для зберігання з огляду на високі залишкові запаси.

Тому, на нашу думку, Kernel Holding s.a. змушена буде мінімізувати надходження зерна від третіх сторін і зосередитися насамперед на забезпеченні зберігання врожаю, зібраного власними сільськогосподарськими підприємствами, у сезоні 2023 р.

Ми вважаємо, що на відміну від усіх попередніх років, в сезоні 2023 р. врожай зернових в Україні не матиме великого значення, оскільки пропозиція буде забезпечена майже на 17 млн. т залишків зерна з минулого сезону. У будь-якому разі очікується, що врожай зернових скоротиться на 30-40% порівняно з аналогічним періодом минулого року через такі фактори:

- зменшення площ посівів внаслідок тимчасової окупації територій України та активних військових дій на інших територіях;
- зниження врожайності через неоптимальну технологію вирощування сільськогосподарських культур через дефіцит / високу вартість сировини, проблеми з логістикою та затримки зі збором урожаю через дефіцит складських потужностей.

Крім того, ринок зіткнеться з проблемами якості зерна, оскільки велика частка кукурудзи, ймовірно, буде збиратися зимою.

Незважаючи на це, експортна потужність, ймовірно, залишиться ключовим обмеженням для ринку в 2023 р.

3.2 Обґрунтування напрямків удосконалення зовнішньоекономічної діяльності компанії «Kernel Holding s.a.»

Під час дії воєнного стану і в повоєнний період завдання розробки і обґрунтування заходів державного впливу на функціонування переробних підприємств України не може бути вирішеним без моделювання і прогностики. Найбільш ефективними при цьому є моделі, що характеризують структуру і взаємозв'язки між окремими елементами певної економічної системи, зокрема сегменту переробки олійних культур Kernel Holding s.a.

Функція випуску соняшникової олії нерафінованої для олієдобувних підприємств компанії була побудована на основі даних про виробництво за період з 2006 по 2021 рр. і може бути представлена таким рівнянням:

$$\ln y = -3,7195 + 0,9767 \ln x_1 + 0,7328 \ln x_2 + 0,0291 \ln x_3, \quad (3.1)$$

Побудоване рівняння є логічно адекватним досліджуваним процесам. Так як за економічним змістом між факторами і досліджуваним показником існує прямий зв'язок, і збільшення (зменшення) будь-якого фактору призводило до збільшення (зменшення) досліджуваного показника, то додатні знаки при невідомих засвідчили логічну адекватність рівняння досліджуваному процесу. Побудоване рівняння є статистично адекватним і надійним. Придатність рівняння для побудови прогнозу було перевірено на основі методу «прогноз екс-пост».

На основі побудованого рівняння були отримані показники, які характеризують технологічну ефективність виробництва рослинних олій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 — Показники технологічної ефективності використання ресурсів при виробництві рослинних олій

Фактор виробництва	Відносна продуктивність ресурсів, %	Абсолютна гранична продуктивність ресурсів, тис. т	Гранична норма заміщення між факторами x_1 та x_2 , т	Середня продуктивність ресурсів, тис. т
x_1	0,98	0,43	-	0,44
x_2	0,73	12,78	-29853,95	14,70
x_3	0,03	0,008	-	0,24

Джерело: власні дослідження.

Для 14 підприємств відносна продуктивність ресурсів свідчить, що при збільшенні (зниженні) маси переробленого насіння на 1 % обсяг виробництва олії відповідно збільшиться (зменшиться) на 0,98 %; зі збільшенням (зменшенням) олійності насіння на 1 % обсяг виробництва продукції відповідно збільшиться (зменшиться) на 0,73 %; збільшення (зменшення) середньорічної виробничої потужності на 1 % призведе відповідно до збільшення (зменшення) обсягу виробництва олії на 0,03 %.

Еластичність випуску за капіталом значно нижча еластичності випуску за оборотними засобами і вказує на недоліки у його використанні у досліджуваній період. Основною причиною низької ефективності використання виробничих потужностей є їх недозавантаженість (підрозділ 2.1, табл. 2.3). Крім того, найвища еластичність випуску — за обсягом переробленого насіння. Це свідчить про те, що на сучасному етапі ключовим фактором збільшення обсягу випуску соняшникової олії є обсяг переробки соняшникового насіння.

Еластичність виробництва становить 1,74; в середньому по галузі зростання обсягу витрат при виробництві соняшникової олії на 1 % призведе до збільшення обсягу випуску на 1,74 %.

Абсолютна ефективність ресурсів дозволяє зробити висновок, що при збільшенні (зменшенні) маси переробленого насіння на 1 тис. т обсяг виробленої олії відповідно збільшиться (зменшиться) на 430 т; зі збільшенням (зменшенням) олійності насіння на 1 % обсяг випуску продукції відповідно збільшиться (зменшиться) на 12780 т; збільшення (зменшення) виробничих потужностей на 1 тис. т. призведе до збільшення (зменшення) обсягу випуску соняшnikової олії на 8 т.

Гранична норма заміщення між факторами «олійність» і «обсяг насіння» свідчить, що підвищення олійності насіння на 1 % по Україні рівнозначне додатковій переробці 29 853,95 т насіння. Іншими словами, якщо підвищити олійність насіння на 1 %, то можна отримати ту ж кількість олії, скоротивши переробку насіння соняшника на 29 853,95 т. Якщо врахувати, що в 2021 р. середня урожайність соняшника в Україні становила 25,2 ц/га, то підвищення олійності насіння соняшника на 1 % при фіксованому значенні обсягу виробництва олії дозволить вивільнити з обороту приблизно 24 470, 45 га орних земель.

Моделі, побудовані таким чином, дозволяють рекомендувати ефективне використання сировини на олієпереробних підприємствах як ключову стратегію розвитку, урахуваючи якісні (олійність) і кількісні (обсяг переробки) аспекти. Збільшення переробних потужностей холдингу, підвищення обсягів збору олійного насіння за допомогою екстенсивних методів рослинництва та відміни експортного мита на олієвмісну сировину не є економічно обґрунтованим.

Крім того, еластичність виробництва свідчить про позитивний ефект росту масштабів виробництва, який в свою чергу є бар'єром для входження в галузь нових конкурентів. Нові конкуренти будуть змушені розпочати свою діяльність з великих обсягів випуску продукції, оскільки при малих обсягах випуску рівень витрат буде високим. А це значить, що в майбутньому тенденція до об'єднання підприємств з метою забезпечення структурно-виробничої ефективності збережеться, виробнича інтеграція і надалі слугуватиме базою

стратегічної поведінки, в той час як інші цілі інтеграції (конгломерація, сфера фіктивного капіталу) будуть другорядними.

В результаті консолідації власності підприємства втрачатимуть самостійність, і давальницька схема переробки сировини перетворюватиме підприємства у залежні структури. Як наслідок, в галузі посилюватиметься монополізм.

Приймаючи до уваги той факт, що в структурі переробних потужностей олійної галузі на досліджувані підприємства припадає 70-75 %, а в структурі загального обсягу випуску рослинних олій їх частка становить 77-80 %, можемо припустити, що галузеві тенденції можуть бути у загальному вигляді екстрапольовані на них, і навпаки, висновки, зроблені для названих підприємств, будуть вірними для всіх переробних підприємств.

Запропоновані економетричні моделі виробничої функції можуть бути використані для цілей економічного планування і прогнозування випуску рослинних олій. Висновки, отримані на основі регресійних рівнянь, можуть розглядатись як характеристики певної тенденції.

При цьому слід враховувати, що обсяги використання рослинних олій в світі зростають, і відбувається це під впливом наступних факторів:

- переорієнтації у структурі харчування населення економічно-розвинених країн із тваринних жирів на олії і рослинні жири. Співвідношення у споживанні рослинних і тваринних жирів у цих країнах у межах 4(5):1; загальне споживання олій на продовольчі цілі у США — 32-36 кг, в ЄС-17 — 25 кг в розрахунку на одну людину за рік [];

- збільшення загальної чисельності населення планети, особливо в країнах Південно-Східної Азії та Африки, випереджаючі темпи зростання ВВП в таких багатонаселених країнах як Китай та Індія;

- збільшення використання олій для технічних потреб (виробництво дизельного пального, пластмас, миючих засобів, мастил, оліф та фарб).

З огляду на вищезазначене, актуалізується питання неконтрольованого зростання посівів «енергетичних культур», яке створює загрозу виробництву продовольчих культур.

Згідно зі звітом, експорт ріпаку з України у грудні виявився незвичайно високим для цього місяця. Обсяг експорту склав 213 тис. тонн, що, незважаючи на зниження на 60% порівняно з попереднім місяцем, є найвищим показником з 2009 року. Загалом, протягом першої половини сезону 2022/23 з України було експортовано 3,06 млн тонн ріпаку, що перевищує показник аналогічного періоду попереднього сезону на 16% і стає рекордом як для липня-грудня, так і для експорту за цілий сезон в історії. Аналітики ІА "АПК-Інформ" зауважують, що цей рекордний показник був досягнутий завдяки великому обсягу виробництва ріпаку в Україні у 2022 році. [Agravery.com]

Німеччина і Чехія щорічно скорочують площі під ріпаком, оскільки це досить примхлива культура, розраховуючи завантажити свої виробничі потужності українським ріпаком.

Ціни на олійні культури на світовому ринку визначаються виключно балансом виробництва і споживання олій, в якому головну роль відіграють пальмові і соєва олії. Їх питома вага у структурі загальносвітового виробництва олій складає 66 %. При цьому виробництво пальмових олій (пальмової, пальмо-ядрової і кокосової) здійснюється не посезонно завдяки цілорічному збиранню урожаю. Виробництво соєвої олії зумовлене світовим попитом на білок для виробництва кормів і частково продовольчих товарів. При переробці соєвих бобів олія є побічним продуктом, вихід якої складає 16-18 %.

Саме обсяги виробництва і торгівлі пальмовими та соєвою оліями, в основному, визначають цінову ситуацію на світовому олійному ринку. Соняшникова олія у структурі світового виробництва займає 8-8,5 %, належить до категорії елітних олій, які виробляються у світі обмежено.

Слід враховувати також, що останніми роками в ціноутворенні на ринку олійно-жирової продукції, зокрема рослинних олій та продуктів їх переробки, все більшу вагу має чинник біопалива. У Європі тренд виробництва палива з

поновлюваної сировини набирає серйозну економічну силу. Це призводить до того, що ціни на рослинні олії починають безпосередньо залежати від зміни ціни на нафту. А ціни на нафту в нинішніх економічних умовах не мають явно вираженого сезонного характеру. Волатильність цін на енергоносії на сучасному етапі все більше залежить від загальнополітичних і загальноекономічних коливань на різних світових ринках.

Використання апарату теорії виробничих функцій передбачало і прогнозні дослідження на основі побудованої функції випуску соняшникової олії нерафінованої з урахуванням умов функціонування ринку насіння олійних культур і продуктів його переробки. Прогноз випуску було побудовано для 14 підприємств галузі. При цьому враховувалось, що оскільки параметри виробничої функції оцінено за даними часових рядів тривалістю 15 років, а значить екстраполяційні розрахунки за такою виробничою функцією слід проводити не більше ніж на 5 років (тобто проміжок екстраполяції повинен мати тривалість $\frac{15}{3} = 5$ років).

Для побудови прогнозу випуску використано прогнозні дані щодо величини переробних потужностей, олійності й обсягу переробки насіння соняшнику (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 — Вихідні дані для побудови прогнозу випуску соняшникової олії*

Рік	Обсяг переробки, т	Олійність, %	Переробні потужності, т/рік	Обсяг випуску, т
1.	4350036,4	45,7	6267213,2	1923271,3
2.	4911494,0	45,7	7138615,2	2173925,1
3.	5545419,2	45,7	8125321,2	2463373,8
4.	6261164,6	45,7	92344128,2	2788474,1
5.	7069291,0	46,0	10471833,0	3174974,0

*Примітка. Отримано шляхом екстраполяції трендів і експоненціального згладжування; дані щодо величини переробних потужностей є прогнозом.

Дані було підставлено в рівняння виробничої функції (3.1) і отримано прогноз випуску соняшникової нерафінованої (рис.3.4).

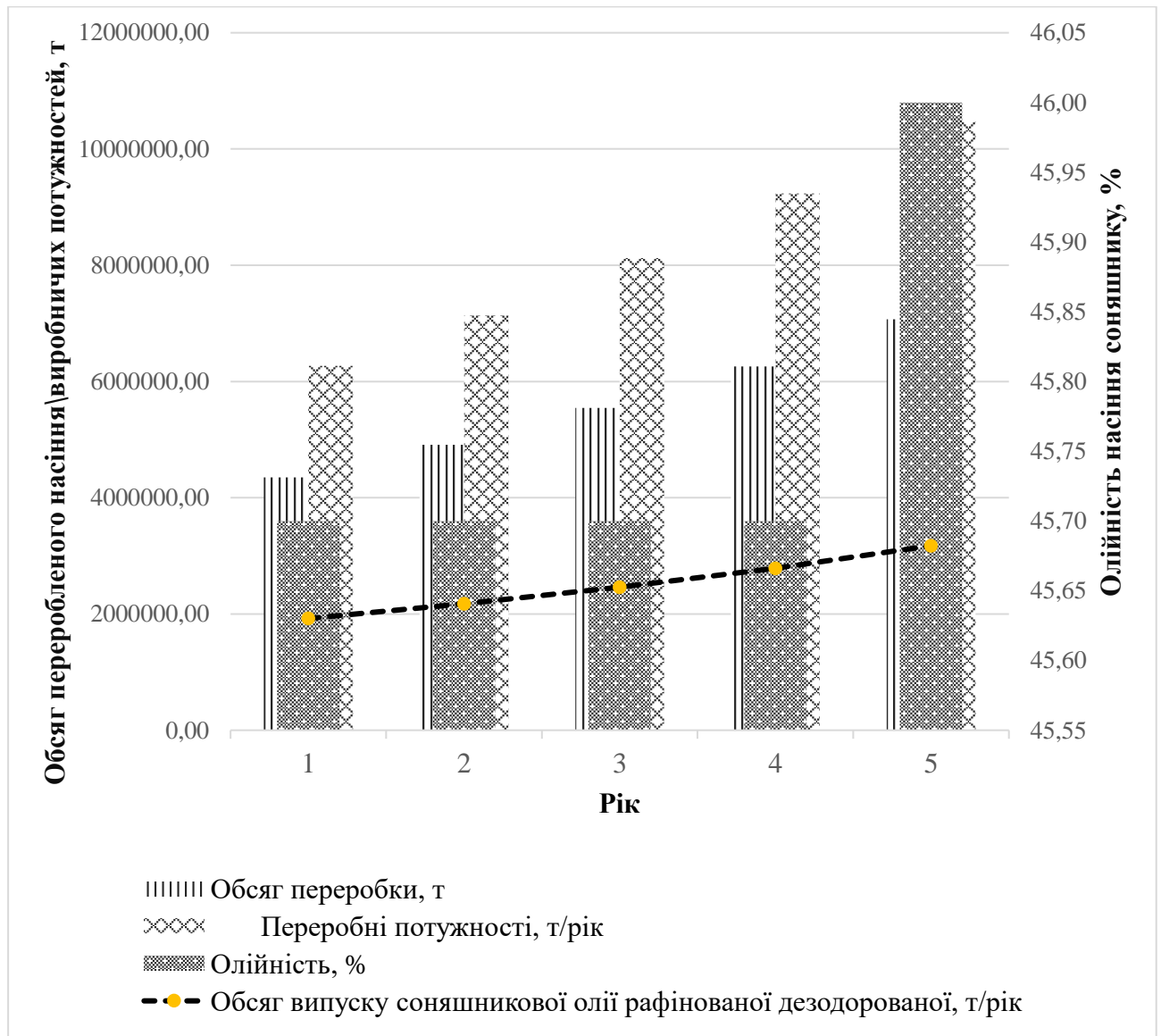


Рисунок 3.4 — Прогноз обсягу випуску соняшникової олії нерафінованої переробними підприємствами Kernel Holding s.a. (2023-2027 pp.)

Джерело: власні дослідження.

Як зазначалося вище, підприємство випускає продукцію під різними брендами і представлене на споживчому ринку олійно-жирової продукції України і Світу. На сьогодні потреби внутрішнього ринку в рослинній олії повністю забезпечені, тому виведення на ринок нового бренду рослинної олії в традиційному форматі навряд чи буде вигідним.

На нашу думку, компанія може претендувати на ринкову нішу в сегменті

купажованих олій, розфасованих в аерозольні упаковки різної ємності: 250 мл, 500 мл, 750 мл з дозатором.

Аудиторією такого продукту можуть стати люди, захоплені новинками і відкриті до всього нового, які намагаються стежити за здоров'ям і правильно харчуватися. В цілому це молода аудиторія: чоловіки і жінки, які дбають про свою фізичну форму. У продукті, крім смаку і користі, вони цінують зручність, економність, естетичність.

Олія зберігається в інноваційній упаковці зі спеціальним вакуумованим чотиришаровим пакетом, поміщеним в сталевий балон. Між ними нагнітається стиснене повітря, в результаті чого система герметизується і відбувається завальцювання пакета в балоні. Далі в чотирьохшаровий вакуумований пакет з харчового алюмінію надходить олія. Зверху на балон надівається трифазний розпилювач. Така система зберігання олії називається *BOV bag and valve*. Щоб зібрати один такий балон, автоматиці потрібно цілих три хвилини. Але саме завдяки такій упаковці олія тривалий час залишається свіжою. Оскільки в традиційній ПЕТ-пляшці відразу після відкриття починаються процеси окислення через контакт з повітрям.

За рахунок упаковки терміни придатності олії зростає в півтора-два рази. Даний продукт можна не зберігати в холодильнику, і він все одно буде свіжим і збереже свої корисні властивості.

Ще однією перевагою упаковки є зручний дозатор-спрей. З його допомогою олія буде витрачатися більш ощадливо. Розпилювач дозволить використовувати 250 мл також ефективно як 750 мл зі звичайної пляшки. При щоденному використанні пляшки олії об'ємом 250 мл вистачить на 2-3 місяці.

Рослинна олія в аерозольній упаковці може використовуватися для смаження, запікання, змащування складних (рифлених) поверхонь для смаження: грилів, вафельниць, листів тощо. Диспенсер дозволяє розпорошувати олію тонким шаром, виключаючи надлишки жиру на кухні, що стане серйозним плюсом для прихильників правильного харчування. Адже така аерозольна упаковка дозволяє мінімізувати використання олії в салатах.

Основним інструментом просування такої олії можуть стати дегустації. Їх проводять на фестивалях їжі, фуд-виставках, міських святах. У пріоритеті - участь у заходах, які проводяться у великих містах, таких як Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса тощо. Також дегустації можуть проводитися і в точках продажів - наприклад, в супермаркетах.

Серед інших способів просування може застосовуватися контекстна реклама, соцмережі, розсилки, промо-акції на полицях магазинів, кулінарних шоу. Щоб забезпечити присутність інформації про продукт в соціальних мережах, необхідно також активно співпрацювати з блогерами, які ведуть блоги про кулінарію, здорове харчування, активний спосіб життя.

Для щоденного застосування, а також у складі профілактичного харчування найбільш перспективними рецептурами, складеними з найбільш доступної сировини, які є комерційно привабливими при реалізації. У таблиці 3.1 представлені суміші, в яких присутні ріжівєва, кукурудзяна, гірчична і соняшникова олії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 — Рецептатура сумішей рослинних олій

№	Рижівєва	Льняна	Соева	Гірчична	Соняшникова високоолеїнова рафінована	Соняшникова високоолеїнова нерафінована	Соняшникова високоолеїнова кукурудзяна	Виноградна	Кунжутна	Гречького горіха	Амарантова	Кількість для задоволення добової потреби в омега-6 і омега-3,	Вміст жирних кислот, % від суми			
													Насичені жирні кислоти	Олеїнова омега 9	Лінолева омега 6	Лінолева омега 9
На основі кукурудзяної олії																
1П*		4,40					2,16		3,44			8,78	3,75	5,0	2,60	,52
2П	3,5						6,50					8,24	3,32	3,60	3,85	,77
3П		5,70					4,30					7,74	4,05	1,74	5,08	,02
На основі олії соняшникової в/л нерафінованої																
4П	8,50				1,50							8,80	,40	9,0	2,62	,52
5П	7,50				6,75		5,75					8,70	0,21	7,88	2,88	,58
На основі гірчичної олії																
6П				2,30			7,70					0,40	0,07	2,70	9,25	,85
7П				9,20			,50			1,0	2,30	8,50	0,86	7,07	3,25	,65
8П				4,50	2,0		3,50					0,60	,30	3,90	8,88	,78
9П				1,2		8,8						1,6	2,2	3,3	7,0	,5

На основе кунжутної олії																	
ІОП	6,40									3,60			2,61	2,47	4,66	5,38	,08
На основі соєвої олії																	
ІІП		,20	6,50	0,0	7,30								9,40	2,30	7,63	1,22	,24

Встановлено, що вміст лінолевої і ліноленової кислот в рекомендованому добовому обсягу сумішей для щоденного і дієтичного профілактичного харчування відповідає відомим вимогам про раціональне харчування.

Проаналізувавши рослинні олії, вивчивши їх жирнокислотний склад, індукційний період, виділили з розроблених рецептур кілька найбільш перспективних, спираючись на той факт, що олії повинні бути доступними, добре зберігатися, мати в складі вітаміни і біологічно активні речовини, а суміші на їх основі повинні володіти привабливими органолептичними характеристиками.

Проаналізуємо економічну доцільність виробництва купажованих олій функціонального призначення (табл. 3.5).

Таблиця 3.4— Розрахунок суми прибутку і цін, тис. грн. (продукція серії «Здорова лінія»)

Найменування показників	Значення показника, тис. грн.	
	розраховано	округлено
1. Відпускна 1т продукції з ПДВ	119,14	119
2. Роздрібна ціна (торг. надбавка 15 %)	136,38	136
3. Ставка ПДВ до оптової ціни:		
- в %	20	20
- в сумі	23,83	24
4. Оптова ціна 1т продукції без ПДВ	95,31	95
5. Повна собівартість 1 т продукції	80,06	80
6. Прибуток на 1т продукції:		
- в сумі	14,13	14
- в % до собівартості (рентабельність)	15,00	15
7. Податок на прибуток		
- в %	18,00%	18%
- в сумі	2,54	3
8. Чистий прибуток на 1т продукції	11,76	12

Визначимо величину чистого прибутку за рік. Випуск продукції за рік визначається як добуток оптової ціни 1 т продукції і обсягу випуску продукції за рік: $95 \text{ тис. грн.} \cdot 1000 \text{ т} = 95\,000 \text{ тис. грн.}$ Чистий прибуток за рік на весь обсяг випуску 1000 т визначається як добуток чистого прибутку на 1 т продукції і всього випуску продукції: $11,76 \text{ грн.} \cdot 1000 = 11\,760 \text{ тис. грн.}$

Роздрібна ціна за 1 літр становить 136,38 грн. Ціна пляшки з диспенсером об'ємом 0,5 л становить відповідно 68,18 грн

Таблиця 3.5— Розрахунок суми прибутку і цін, тис. грн (продукція серії «Екстракти»)

Найменування показників	Значення показника, тис. грн.	
	розраховано	округлено
1. Відпускна ціна 1 т продукції з ПДВ	99,14	99
2. Роздрібна ціна (торг. надбавка 15 %)	114,02	114
3. Ставка ПДВ до оптової ціни:		
- в %	20,00	16
- в сумі	16,52	17
4. Оптова ціна 1 т продукції без ПДВ	82,62	83
5. Повна собівартість 1 т продукції	78,38	78
6. Прибуток на 1 т продукції:		
- в сумі	11,76	12
- в % до собівартості (рентабельність)	15,00	15
7. Податок на прибуток		
- в %	18,00	18
- в сумі	2,12	2
8. Чистий прибуток на 1 т продукції	9,64	10

Визначимо величину чистого прибутку за рік. Випуск продукції за рік визначається як добуток оптової ціни 1 т продукції і обсягу випуску продукції за рік: $99,14 \text{ тис. грн.} \cdot 1000 \text{ т} = 99\,140 \text{ тис. грн.}$ Чистий прибуток за рік на весь обсяг випуску 1000 т визначається як добуток чистого прибутку на 1 т продукції і всього випуску продукції: $9,64 \text{ грн.} \cdot 1000 = 9\,640 \text{ тис. грн.}$

Роздрібна ціна за 1 літр становить 114,02 грн. Ціна пляшки з диспенсером об'ємом 0,5 л становить відповідно 57,01 грн.

В таблиці 3.6 наведено ще один варіант розрахунку суми прибутку і цін на купажовану олію в аерозольній упаковці.

Таблиця 3.6 — Розрахунок суми прибутку і цін, тис. грн (продукція серії «Здорова лінія+»)

Найменування показників	Значення показника, тис. грн.	
	розрахо вано	розрах овано
1. Відпускна 1т продукції з ПДВ	545,07	545
2. Роздрібна ціна (торг. надбавка 15 %)	626,84	627
3. Ставка ПДВ до оптової ціни:		
- в %	20,00	20
- в сумі	90,84	91
4. Оптова ціна 1т продукції без ПДВ	454,22	454
5. Повна собівартість 1 т продукції	430,88	431
6. Прибуток на 1т продукції:		
- в сумі	64,63	65
- в % до собівартості (рентабельність)	15,00	15
7. Податок на прибуток		
- в %	18,00	18
- в сумі	11,63	12
8. Чистий прибуток на 1т продукції	53,00	53

Визначимо величину чистого прибутку за рік. Випуск продукції за рік визначається як добуток оптової ціни 1 т продукції і обсягу випуску продукції за рік: 545,07 тис. грн.*1000 т =545070 тис. грн. Чистий прибуток за рік на весь обсяг випуску 1000 т визначається як добуток чистого прибутку на 1 т продукції і всього випуску продукції: 53 грн.*1000=53000 тис. грн.

Роздрібна ціна за 1 літр становить 626,84 грн. Ціна пляшки з диспенсером об'ємом 0,5 л становить відповідно 313,42 грн.

Керівництву підприємства необхідно знати, скільки потрібно виготовити і реалізувати продукції, щоб покрити поточні витрати підприємства, тобто досягти точки беззбитковості. З цією метою визначається величина виручки від реалізації, при якій підприємство зможе покрити всі свої витрати. Це є критичною точкою, або критичним обсягом (A_k), яка розраховується за формулою:

$$TБ = V_{\text{постійні}} / (Ц_{\text{Опт}} - V_{\text{змінні}}), \quad (3.2)$$

де $V_{\text{постійні}}$ – річна сума умовно постійних витрат, тис. грн;

$Ц_{\text{Опт}}$ – оптова ціна за одиницю продукції, тис. грн./т;

$V_{\text{змінні}}$ — змінні матеріальні витрати на одиницю продукції, тис. грн./т.

Зробимо розрахунок в таблиці (3.7).

Таблиця 3.7 – Критичний обсяг випуску продукції

Назва показника	Вид продукції, тис. грн.			Всього
	«Здорова лінія»	«Здорова лінія Екстаркт+»	«Здорова лінія +»	
1. Річна сума непрямих витрат, тис. грн.	11905,96	11905,96	11905,96	35717,88
2. Оптова ціна, тис. грн.	95	83	454	-
3. Матеріальні витрати на 1 т., тис. грн.	79	41	168,8	288,8
4. Беззбитковий обсяг виробництва, т	744,12	283,48	41,75	1069,34

Таблиця 3.8 – Техніко-економічні показники реалізації проекту з виробництва купажованих олій

Показники	Значення
Річна виробнича програма по проекту, т/рік	1512,00
Річна виробнича програма, т/рік	1440,00
Коефіцієнт використання потужності	0,95
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	603,45
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	34937,10
Чистий прибуток, тис. грн./рік	27947,66
Рентабельність продукції, %	14,70

Мінімальний обсяг виробництва, що забезпечує беззбиткову роботу підприємства, т	1069,34
---	---------

В роботі виконано розрахунки витрат на виробництво сумішей для щоденного, дієтичного профілактичного харчування з екстрактом глоду і шипшини, а також суміші для дієтичного лікувального харчування з олією амаранту; складені кошториси витрат, визначена собівартість кожного з продуктів, роздрібна ціна встановлена витратним підходом.

Розрахований економічний ефект від виробництва склав 27947 тис.грн. Роздрібна ціна за одну пляшку 0,5 л суміші для щоденного харчування складе 68,18 грн., Для суміші олій профілактичного харчування —57,01 грн., для суміші з маслом амаранту (лікувальне харчування) -313,42 грн. Такі ціни обумовлені вартістю олій, що входять до купажу. Вони отримані методом холодного пресування, що надає продукту унікальні властивості. торгова надбавка склала 15,0%; в розрахунках використовувалися технологічні параметри лінії розливу олії і сучасні ціни. Рентабельність продукції становить в середньому по виробництву 14,7%, що призводить до підвищення ефективності виробництва даних видів сумішей рослинних олій.

Отже, попри те, що у компанії є план дій щодо мінімізації негативних наслідків, включаючи план капітальних витрат у розмірі 170 мільйонів доларів США для розширення експортних потужностей за допомогою альтернативних експортних маршрутів і зниження витрат, може знадобитися час, щоб цей вплив матеріалізувався в реальні кроки для отримання оптимальних результатів у господарській діяльності, в т.ч. зовнішньоекономічній. Теоретично обґрунтовано доцільність розробки рецептур купажованих олій з жирнокислотним складом, збалансованим з урахуванням їх призначення та нових даних про стійкість рослинних олій до окислення. Розрахунок економічної ефективності проекту засвідчив економічну доцільність його реалізації. Продукція Kernel Holding s.a. в інноваційному форматі може зайняти спеціалізовану нішу на вітчизняному та міжнародному ринках олійно-жирові продукції в сегменті купажованих олій, розфасованих в тару з диспенсером.

ВИСНОВКИ

В роботі досліджено комплекс питань теоретичного і практичного характеру, які пов'язані із забезпеченням зовнішньоекономічної діяльності підприємств переробної галузі харчової промисловості України. До основних висновків і пропозицій можна віднести наступні.

1. На сучасному етапі різноманіття підходів до визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність» може бути зведеним до констатації таких характерних ознак її мети, як: реалізація переваг міжнародного поділу праці, що допомагає підвищувати ефективність національних економік; сприяння вирівнюванню темпів економічного розвитку; порівняння витрат виробництва на національному та міжнародному рівнях. Узагальнення нормативно-правових джерел і наукової літератури дозволило нам уточнити тлумачення змісту категорії «зовнішньоекономічна діяльність». На нашу думку, ЗЕД підприємства в умовах ринкової економіки можна розглядати як взаємовигідну співпрацю підприємства з іноземними партнерами, яка передбачає здійснення зовнішньоекономічних операцій з метою виходу на іноземні ринки збуту, пошуку нових джерел постачання сировини, матеріалів, обладнання, технологій, привернення іноземних інвестицій тощо.

2. З урахуванням зазначеного вище управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства можна визначити як комплексний процес планування, координації та контролю за економічною взаємодією підприємства з іноземними партнерами, ринками та інституціями. Його метою є сприяння експорту товарів і послуг, залучення іноземних інвестицій, розвиток зовнішньої торгівлі і сприяння економічному зростанню.

3. Традиційні режими виходу на міжнародні ринки включають імпорт, експорт, ліцензійні домовленості, партнерства та стратегічні альянси, придбання і створення нових дочірніх компаній. Підприємствам і компаніям необхідно оцінити свої можливості, щоб вибрати спосіб входу, який найкраще відповідає їх стратегії та цілям. Нами узагальнено ключові моделі управління

ЗЕД, які використовуються міжнародними компаніями на сучасному етапі і враховують особливості міжнародного бізнесу та глобалізованого економічного середовища. Такими моделями є модель централізованого управління, модель децентралізованого управління, матрична модель управління, віртуальна модель управління, стратегічна модель управління, кластерна модель управління тощо.

4. При оцінці конкретних зовнішньоекономічних операцій важливо враховувати усі можливі форми ефекту ЗЕД. В ході дослідження нами з'ясовано, що розрахунок економічної ефективності ЗЕД здійснюється шляхом зіставлення досягнутого економічного результату (ефекту) із витратами ресурсів на отримання цього ефекту. Під результатами розуміють грошову, вартісну оцінку отриманого прибутку для підприємства: грошові надходження за відправлену продукцію, виконані роботи та послуги, вартість отриманого товару, робіт, послуг, матеріалів, енергії, трудових ресурсів, послуг сторонніх організацій, обов'язкові відрахування до різних державних фондів та інших витрат, без яких торговельна угода не може бути здійснена. Економічні результати та витрати ресурсів мають кількісний вимір. А тому й економічна ефективність вимірюється кількісно, тобто має критерій ефективності. Доведено, що критерій економічної ефективності не може бути однаковим щодо різних рівнів зовнішньоекономічної діяльності. Кожному рівню оцінювання відповідає свій вид економічних інтересів та критерій ефективності. Нами узагальнено підходи до оцінювання економічної ефективності ЗЕД підприємств і компаній, а також ключові показники ефективності управління ЗЕД.

5. Проаналізовано особливості роботи переробної промисловості України в умовах воєнного стану і виявлено ключові ризики, які слід враховувати при плануванні ЗЕД підприємства в умовах воєнного стану, а саме обмеження у виборі партнерів для здійснення зовнішньоекономічних операцій; ускладнення процесу транспортування експортно-імпорتنної продукції через тимчасову втрату контролю над частиною державного (та митного) кордону

(втрата можливості використання морської акваторії Чорного та Азовського морів та важливих морських портів); згортання міжнародної співпраці з іноземними фірмами через підвищений рівень ризику України на світовій мапі ризиків тощо. Одним з лідерів експорту протягом 2022 р. став агропромисловий комплекс. Основні експортні товари включали зернові і соняшникову олію.

6. Аналіз бізнес-моделі та управлінської структури «Kernel Holding s.a.» показує, що вона є інфраструктурно-сервісною компанією, яка об'єднує різні напрямки діяльності в єдиний ланцюжок створення вартості - від полів до портових терміналів, шляхом монетизації всіх етапів процесу, а не тільки через торгівлю.

До 24 лютого 2022 р. модель управління ЗЕД «Kernel Holding s.a.» була децентралізованою, у якій кожен підрозділ мав автономію в ухваленні рішень про зовнішньоекономічні операції для підвищення адаптивності компанії на цільових ринках. В період дії воєнного стану компанія Kernel Holding s.a. стикається з проблемами, пов'язаними з блокуванням портів, ефективністю використання земельних активів, ризиками зовнішньоекономічної діяльності, логістичними викликами та потенційною втратою ринків.

На основі побудованої функції випуску для 8 підприємств холдингу здійснено прогноз випуску соняшnikової олії і сформульовано альтернативні сценарії його розвитку: інерційний і оптимістичний. Інерційний сценарій ґрунтується на екстраполяції існуючих тенденцій розвитку галузі і не передбачає екстерналій та істотних змін, відповідно у діяльності підприємств компанії. Оптимістичний сценарій передбачає економічне зростання за рахунок мінімізації ризиків сировинного забезпечення в умовах воєнного стану шляхом максимального залучення на переробку сировини вітчизняного походження і завантаження переробних потужностей підприємств холдингу.

7. На основі аналізу стану управління ЗЕД на Kernel Holding s.a. запропоновані заходи щодо поліпшення діяльності досліджуваного підприємства. Зокрема, основними напрямками подальшого підвищення ефективності ЗЕД компанії є диверсифікація її логістичних маршрутів і

формування технологічних переваг при здійсненні господарської діяльності, а також розробка заходів щодо поліпшення її стратегічного позиціонування і забезпечення присутності на міжнародних споживчих ринках у сегменті «функціональні купажовані рослинні олії».

Доведено економічну доцільність інвестицій у розширення річкової портової експортної інфраструктури спільно з USAID та компаніями «Нібулон» і «Grain Alliance» на основі показників рентабельності інвестицій (за нашими оцінками 8,07% в рік), терміну окупності проекту (за нашими оцінками 12,39 р.), генерованого середньорічного прибутку (3,55 млн. дол. США).

Вважаємо, що компанії «Kernel Holding s.a.» вдасться зберегти операційну діяльність завдяки переформатуванню логістики (зменшення експортних партій, розміру флоту, збільшення вагонних відправлень і продажів фурами) і забезпеченню необхідної ліквідності, в т.ч. за рахунок продажу неліквідних в умовах воєнного стану земельних активів і переорієнтації на вирощування рослин, продукти переробки яких мають вищу додану вартість при експорті продукції, а значить є прибутковішими для компанії. Критичне значення для компанії має підтримка трудового колективу і допомога ЗСУ в рамках її ESG-стратегії. Досягнення свого головного пріоритету – економічного виживання – компанія пов'язує зі збереженням України як суверенної, територіально цілісної, незалежної держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 р. № 959-ХІІ. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=959-12> (дата звернення 05.04.2023)/
2. Про митний тариф : Закон України від 29.12.2019р. № 584-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/584-18> (дата звернення 05.04.2023)
3. Митний кодекс : Закон України від 29.12.2019р. № 4495-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення 05.04.2023)
4. Про валюту і валютні операції : Закон України від 21.06.2018р. № 2473-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19> (дата звернення 05.04.2023 р.)
5. Податковий кодекс: Закон України від 29.12.2019р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення 05.04.2023).
6. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2021. 244 с.
7. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон: колективна монографія / за ред. Козака Ю. Г. Київ : ЦУЛ, 2017. 240 с.
8. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон : навчальний посібник / за ред. Козака Ю. Г. Київ : ЦУЛ, 2016. 290 с.
9. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2004. URL: <https://www.ebk.net.ua/Book/MenedgmentZED/01-05/641.htm> (дата звернення: 11.04.2023).
10. Aon's interactive portal, providing insights into Political Risk, Terrorism & Political Violence. URL: <https://www.riskmaps.aon.co.uk/PoliticalRisk/Map> (дата звернення: 11.04.2023).
11. Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2022 рік : Постанова КМУ № 1424 від 29 грудня 2021 року. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/kp211424?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_med

ium=news&utm_content=bizpress01&_ga=2.25283901.1247478531.1650882568-936725578.1616086940 (дата звернення: 03.03.2023).

12. Про внесення змін у додатки 1 і 5 до постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1424 : Постанова КМУ № 207 від 5 березня 2022 року. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220207?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress01&_ga=2.32091710.1247478531.1650882568-936725578.1616086940 (дата звернення: 10.03.2023).

13. Постанова КМУ № 259 від 12 березня 2022 року «Про внесення змін у додаток 1 до Постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1424». URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220259?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress01&_ga=2.25283901.1247478531.1650882568-936725578.1616086940 (дата звернення: 10.03.2023).

14. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : Постанова НБУ № 18 від 24 лютого 2022 року. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/PB22027?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress01&_ga=2.58433578.1247478531.1650882568936725578.1616086940 (дата звернення: 10.03.2023).

15. Про перелік товарів критичного імпорту : Постанова КМУ № 153 від 24 лютого 2022. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220153?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress01&_ga=2.24806714.1247478531.1650882568-936725578.1616086940 (дата звернення: 01.03.2023).

16. Красовська Ю.В., Швець О.В. Вплив воєнного стану на планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*.2022. № 2(98). С. 112-120.

17. Ковбатюк М.В., Шкляр В.В., Ковбатюк Г.О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. *Проблеми економіки*. 2022. №4. С. 156–162. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-156-162>.

18. Малишко Є. О., Чернишов В. В. Аналіз впливу стратегічних пріоритетів на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: Проблеми теорії і практики*, 2020. № 3 (34). С. 322-328.

19. Пергат Л.І. Сутність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Проблеми матеріальної культури. Економічні науки*. С. 114-119. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/91093/29-Perhat.pdf?sequence=1>.
20. Пічугіна Т.С., Бутенко Г.В. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 20 (1296). С. 45-49.
21. Стаднік М.О. Аналіз підходів до оцінки та визначення ефективності ЗЕД підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2011. № 2, Т. 1. С. 7-9.
22. Ужва А., Чекіна А., Дрокіна Я. Організаційна стратегія та структура управління зовнішньоекономічної діяльності в умовах інтеграції. *Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 1(10). С. 39-43.
23. Якушев О.О., Білоусов О.М. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності в умовах транснаціоналізації. *Науково-виробничий журнал Бізнес-Навігатор*. 2012. №3(29). С. 60-67.
24. Скрипник С., Процевят О., Воронова О. ОСОБЛИВОСТІ Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (38). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47> (Дата звернення: 02.04.2023)
25. Іщук С. О., Полякова Ю. В., Процевят О. С. Структура та динаміка українського товарного експорту: регіональний вимір. *Регіональна економіка*. 2021. № 1. С. 20–28.
26. Іщук С. О., Созанський Л. Й. Структурні зміни у товарному експорті України: ризики та перспективи для національної економіки. Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 17 березня 2020 року / Упоряд. О. А. Іващенко. Київ : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2020. С. 179–183.

27. Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 72–81.
28. Горбаль Н. І., Гресько В. В., Гудима Р. В. Тенденції та перспективи розвитку українського експорту. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 73–78.
29. Благодир Л.М., Почапська Ю.М. Зовнішньоекономічна діяльність експорторієнтованих компаній в умовах воєнного стану: кейс Kernel Holding S.A. Матеріали ІІІ науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 22-23 червня 2023 р. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2023/paper/view/17506>.
30. 50 головних експортерів України 2022. Рейтинги. *Forbes Ukraine*. 7 березня 2022 р. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naybilshikh-eksporteriv-ukraini-2022-02032023-12098> (дата звернення 10.03.2023 р.)
31. Кацило Д. Втримати гіганта. Як найбільший агрохолдинг України зміг вижити під час війни. Інтерв'ю з CEO Kernel Євгеном Осиповим. *Forbes Ukraine*. 15 листопада 2022. URL: <https://forbes.ua/company/golovne-pitannya-sogodni-likvidnist-intervyu-z-seo-evgenom-osipovim-14112022-9716> (дата звернення 10.03.2023 р.)
32. Kernel Holding S.A. ANNUAL REPORT For the year ended 30 June 2022 URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2022/11/FY2022_Kernel_Annual_Report.pdf (дата звернення 10.03.2023 р.)
33. Кравченко В. Назад до витоків: Kernel йде з Варшавської біржі. Як на це реагувати акціонерам? *Mind.ua* 8 березня 2023. URL: <https://mind.ua/publications/20254421-nazad-do-vitokiv-kernel-jde-z-varshavskoyi-birzhi-yak-na-se-reaguvati-akcioneram> (дата звернення 9.03.2023 р.)

34. Kernel Holding s.a.: Company`s market performance analysis. URL: <https://markets.ft.com/data/equities/tearsheet/profile?s=KER:WSE> (дата звернення: 05.03.2023 р.)
35. Kernel Holding s.a.: Company`s market performance. URL: <https://www.marketscreener.com/quote/stock/KERNEL-HOLDING-S-A-6500047/> (дата звернення: 05.03.2023 р.)
36. Financial Reports of Kernel Holding s.a. URL: <https://www.kernel.ua/investor-relations/financial-reports/> (дата звернення: 03.05.2023 р.)
37. Зовнішньоекономічна діяльність в Україні. URL: https://ua.prostopravo.com.ua/prava_biznesu/zed (дата звернення: 03.05.2023 р.)
38. Компанія Samsung: веб-сайт. URL: <https://www.samsung.com> (дата звернення: 03.05.2023 р.)
39. Компанія Coca-Cola: веб-сайт. URL: <https://www.coca-cola.com> (дата звернення: 03.05.2023 р.)
40. Компанія Unilever: веб-сайт. URL: <https://www.unilever.com> (дата звернення: 03.05.2023 р.)
41. Компанія GitLab: веб-сайт. URL: <https://about.gitlab.com> (дата звернення: 03.05.2023 р.)
42. Компанія Procter and Gamble: веб-сайт. URL: <https://www.pg.com> (дата звернення: 03.05.2023 р.)
43. Асоціація «Укроліяпром»: веб-сайт. URL: <https://ukroilprom.org.ua/> (дата звернення: 03.05.2023 р.)

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

Назва роботи: Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств переробної промисловості в умовах воєнного стану (на прикладі компанії «Kernel Holding s.a.»)

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ
(кафедра, факультет)


Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 88,7% Схожість 11,3%

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.

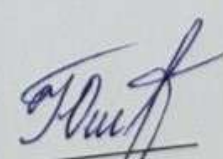
Особа, відповідальна за перевірку


(підпис)

Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

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

Автор роботи


(підпис)

Почапська Ю.М.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Благодир Л.М.
(прізвище, ініціали)

Додаток Б
(обов'язковий)

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

(Kernel Holding s.a.)

за 2020-2022 роки

Selected Financial Data

for the year ended 30 June 2020 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	USD ¹		PLN		EUR	
	30 June 2020	30 June 2019	30 June 2020	30 June 2019	30 June 2020	30 June 2019
I. Revenue	4,106,780	3,960,231	16,192,212	14,922,546	3,715,404	3,471,935
II. Profit from operating activities	337,276	269,207	1,329,812	1,014,399	305,134	236,014
III. Profit before income tax	144,825	190,406	571,016	717,469	131,023	166,929
IV. Profit for the period from continuing operations	122,750	178,504	483,979	672,621	111,052	156,494
V. Net cash generated by operating activities	269,356	198,650	1,062,017	748,534	243,687	174,155
VI. Net cash used in investing activities	(202,691)	(241,404)	(799,170)	(909,634)	(183,375)	(211,639)
VII. Net cash generated by financing activities	224,122	29,102	883,668	109,659	202,763	25,514
VIII. Total net cash flow	290,787	(13,652)	1,146,515	(51,441)	263,075	(11,970)
IX. Total assets	3,164,703	2,463,600	12,597,417	9,198,097	2,820,700	2,163,287
X. Current liabilities	412,593	479,760	1,642,368	1,791,232	367,744	421,277
XI. Non-current liabilities	1,257,987	637,814	5,007,543	2,381,342	1,121,244	560,064
XII. Issued capital	2,219	2,164	8,833	8,080	1,978	1,900
XIII. Total equity	1,494,123	1,346,026	5,947,506	5,025,523	1,331,712	1,181,946
XIV. Number of shares	82,983,367	81,941,230	82,983,367	81,941,230	82,983,367	81,941,230
XV. Profit per ordinary share (in USD/PLN/EUR)	1.42	2.31	5.60	8.71	1.28	2.03
XVI. Diluted number of shares	83,328,986	82,820,378	83,328,986	82,820,378	83,328,986	82,820,378
XVII. Diluted profit per ordinary share (in USD/PLN/EUR)	1.41	2.29	5.58	8.62	1.28	2.01
XVIII. Book value per share (in USD/PLN/EUR)	17.76	16.49	70.70	61.57	15.83	14.48
XIX. Diluted book value per share (in USD/PLN/EUR)	17.91	16.31	71.29	60.90	15.96	14.32

¹ Please see Note 3 for the exchange rates used for conversion

Consolidated Statement of Financial Position

for the year ended 30 June 2020 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	Notes	As of 30 June 2020	As of 30 June 2019
Assets			
Current assets			
Cash and cash equivalents	8, 36	369,117	76,801
Trade accounts receivable, net	3, 9, 33, 36	215,279	183,196
Prepayments to suppliers and other current assets, net	3,10	148,916	129,822
Corporate income tax prepaid	24	247	8,484
Taxes recoverable and prepaid, net	11	132,748	118,575
Inventory	12	303,402	357,610
Biological assets	13	252,184	309,030
Other financial assets	36	108,692	70,835
Assets classified as held for sale		432	2,079
Total current assets		1,531,017	1,256,432
Non-current assets			
Property, plant and equipment, net	14	984,368	764,686
Right-of-use assets	3, 15	347,296	—
Intangible assets, net	16	68,085	114,942
Goodwill	17	123,487	107,735
Investments in joint ventures	32	—	51,252
Deferred tax assets	24	9,152	8,447
Corporate income tax prepaid		—	4,374
Other non-current assets	18, 33	101,298	155,732
Total non-current assets		1,633,686	1,207,168
Total assets		3,164,703	2,463,600
Liabilities and equity			
Current liabilities			
Trade accounts payable	36	87,508	136,043
Advances from customers and other current liabilities	19, 33	170,534	104,976
Short-term borrowings	20	44,581	183,692
Current portion of long-term borrowings	21	6,871	1,233
Current portion of lease liabilities	3, 22	44,872	—
Interest on bonds issued	23, 36	21,945	17,949
Other financial liabilities	36	36,282	35,867
Total current liabilities		412,593	479,760
Non-current liabilities			
Long-term borrowings	21	172,403	63,680
Lease liabilities	3, 22	265,128	—
Obligations under finance leases	3	—	5,230
Deferred tax liabilities	24	24,449	29,010
Bonds issued	23	793,777	496,051
Other non-current liabilities	7, 36	2,230	43,843
Total non-current liabilities		1,257,987	637,814
Equity attributable to Kernel Holding S.A. equity holders			
Issued capital	2	2,219	2,164
Share premium reserve		500,378	481,878
Additional paid-in capital		39,944	39,944
Equity-settled employee benefits reserve	2	4,624	9,111
Revaluation reserve		62,249	62,249
Other reserves	3	(3,523)	—
Translation reserve		(697,555)	(734,396)
Retained earnings		1,584,331	1,489,996
Total equity attributable to Kernel Holding S.A. equity holders		1,492,667	1,350,946
Non-controlling interests		1,456	(4,920)
Total equity		1,494,123	1,346,026
Total liabilities and equity		3,164,703	2,463,600
Book value		1,492,667	1,350,946
Number of shares	2, 37	84,031,230	81,941,230
Book value per share (in USD)		17.76	16.49
Diluted number of shares	37	83,328,986	82,820,378
Diluted book value per share (in USD)		17.91	16.31

On behalf of the Board of Directors

Andrii Verevskyi

Chairman of the Board of Directors

Anastasiia Usachova

Director, Chief Financial Officer

Consolidated Statement of Profit or Loss

for the year ended 30 June 2020 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	Notes	For the year ended 30 June 2020	For the year ended 30 June 2019 ¹
Revenue	25, 33	4,106,780	3,960,231
Net change in fair value of biological assets and agricultural produce	13	(20,979)	9,140
Cost of sales	26, 33	(3,623,812)	(3,635,510)
Gross profit		461,989	333,861
Other operating income, net	27	7,017	41,878
General and administrative expenses	28, 33	(131,730)	(106,532)
Profit from operating activities		337,276	269,207
Finance costs, net	29, 33	(147,220)	(82,319)
Foreign exchange (loss)/gain, net	30	(1,012)	12,860
Other expenses, net	31, 33	(50,524)	(8,376)
Share of income/(loss) of joint ventures	32	6,305	(966)
Profit before income tax		144,825	190,406
Income tax expenses	24	(22,075)	(11,902)
Profit for the period from continuing operations		122,750	178,504
Profit for the period		122,750	178,504
Profit/(Loss) for the period attributable to:			
Equity holders of Kernel Holding S.A.		117,865	189,464
Non-controlling interests		4,885	(10,960)
Earnings per share			
From continuing operations			
Weighted average number of shares	37	82,983,367	81,941,230
Profit per ordinary share (in USD)		1.42	2.31
Diluted number of shares	37	83,328,986	82,820,378
Diluted profit per ordinary share (in USD)		1.41	2.29
On behalf of the Board of Directors			

Andrii Verevskyi
Chairman of the Board of Directors

Anastasiia Usachova
Director, Chief Financial Officer

¹ During the year ended 30 June 2020, the Group has changed presentation of remeasurement movements on the commodity derivatives and included them into Revenue and Cost of sales instead of Other operating income. Comparative information was reclassified respectively. Please see Note 3 for more details and description of changes in accounting policy and reclassifications made.

Consolidated Statement of Profit or Loss and Other Comprehensive Income

for the year ended 30 June 2020 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	Notes	For the year ended 30 June 2020	For the year ended 30 June 2019
Profit for the period		122,750	178,504
Other comprehensive income/(loss)			
Items that will not be reclassified subsequently to profit or loss:			
Gain on revaluation of property	14	—	25,833
Income tax related to components of other comprehensive income	24	—	(4,650)
Items that may be reclassified subsequently to profit or loss:			
Exchange differences on translating foreign operations		37,053	(10,979)
Loss arising on cash flow hedge	3	(5,644)	—
Income tax related to this item	3	785	—
Other comprehensive income, net		32,194	10,204
Total comprehensive income for the period		154,944	188,708
Total comprehensive income/(loss) attributable to:			
Equity holders of Kernel Holding S.A.		151,183	200,305
Non-controlling interests		3,761	(11,597)

On behalf of the Board of Directors

Andrii Verevskyi

Chairman of the Board of Directors

Anastasiia Usachova

Director, Chief Financial Officer

Consolidated Statement of Changes in Equity

for the year ended 30 June 2020 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	Attributable to Kernel Holding S.A. shareholders										
	Issued capital	Share premium reserve	Additional paid-in capital	Equity- settled employee benefits reserve	Revalu- ation reserve	Other reserve	Translation reserve	Retained Earnings	Total	Non- controlling interests	Total equity
Balance as of 30 June 2018 (as previously reported)	2,164	481,878	39,944	8,114	43,815	—	(724,054)	1,318,872	1,170,733	6,871	1,177,604
Effect of IFRS 9 implementation (Note 9)	—	—	—	—	—	—	—	(314)	(314)	—	(314)
Balance as of 1 July 2018 (re-stated)	2,164	481,878	39,944	8,114	43,815	—	(724,054)	1,318,558	1,170,419	6,871	1,177,290
Profit/(Loss) for the period	—	—	—	—	—	—	—	189,464	189,464	(10,960)	178,504
Other comprehensive income/(loss)	in-	—	—	—	21,183	—	(10,342)	—	10,841	(637)	10,204
Total comprehensive income/(loss) for the period	in-	—	—	—	21,183	—	(10,342)	189,464	200,305	(11,597)	188,708
Distribution of dividends (Note 2)	—	—	—	—	—	—	—	(20,485)	(20,485)	—	(20,485)
Disposal of subsidiaries	—	—	—	—	(1,626)	—	—	1,626	—	—	—
Effect of changes on minority interest	—	—	—	—	—	—	—	(290)	(290)	(194)	(484)
Recognition of share-based payments (Note 2)	—	—	—	997	—	—	—	—	997	—	997
Transfer of revaluation reserve	—	—	—	—	(1,123)	—	—	1,123	—	—	—
Balance as of 30 June 2019	2,164	481,878	39,944	9,111	62,249	—	(734,396)	1,489,996	1,350,946	(4,920)	1,346,026
Profit for the period	—	—	—	—	—	—	—	117,865	117,865	4,885	122,750
Other comprehensive (loss)/income	—	—	—	—	—	(3,523)	36,841	—	33,318	(1,124)	32,194
Total comprehensive (loss)/income for the period	—	—	—	—	—	(3,523)	36,841	117,865	151,183	3,761	154,944
Increase in share capital (Note 2)	55	13,555	—	—	—	—	—	—	13,610	—	13,610
Distribution of dividends (Note 2)	—	—	—	—	—	—	—	(21,008)	(21,008)	—	(21,008)
Disposal of subsidiaries	—	—	—	—	—	—	—	—	—	(16)	(16)
Effect of changes on minority interest	—	—	—	—	—	—	—	(2,631)	(2,631)	2,631	—
Recognition of share-based payments (Note 2)	—	4,945	—	(4,487)	—	—	—	109	567	—	567
Balance as of 30 June 2020	2,219	500,378	39,944	4,624	62,249	(3,523)	(697,555)	1,584,331	1,492,667	1,456	1,494,123

On behalf of the Board of Directors

Andrii Verevskyi

Chairman of the Board of Directors

Anastasiia Usachova

Director, Chief Financial Officer

Consolidated Statement of Cash Flows

for the year ended 30 June 2020 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	Notes	As of 30 June 2020	As of 30 June 2019
Operating activities:			
Profit before income tax		144,825	190,406
Adjustments for:			
Amortization and depreciation		105,742	76,303
Finance costs, net	29	147,220	82,319
Movement in allowance for doubtful receivables	28	2,367	7,905
Other accruals		3,824	5,036
Gain on disposal of property, plant and equipment	31	(969)	(605)
Net foreign exchange gain		(2,564)	(13,840)
Write-offs and impairment loss/(reversal)	16, 17, 31	658	(116)
Net change in fair value of biological assets and agricultural produce	13	20,979	(9,140)
Share of (income)/loss of joint ventures	32	(6,305)	966
Loss/(Gain) on sales of subsidiaries and joint ventures	7, 31	36,634	(4,833)
Net (gain)/loss arising on financial assets classified as at fair value through profit or loss		(28,280)	23,662
Other (gain)/losses		(1,957)	10,234
Operating profit before working capital changes		422,174	368,297
Changes in working capital:			
Change in trade and other accounts receivable ¹		(43,070)	(131,516)
Change in prepayments and other current assets		(26,137)	(13,706)
Change in restricted cash balance		(1,771)	538
Change in taxes recoverable and prepaid		(19,130)	441
Change in biological assets		113,403	18,779
Change in inventories		(15,070)	(24,160)
Change in trade accounts payable		(51,120)	60,055
Change in advances from customers and other current liabilities		32,797	(4,328)
Cash generated from operations		412,076	274,400
Interest paid		(139,500)	(76,233)
Interest received		4,940	3,829
Income tax paid		(8,160)	(3,346)
Net cash generated by operating activities		269,356	198,650
Investing activities:			
Purchase of property, plant and equipment		(215,651)	(166,988)
Proceeds from disposal of property, plant and equipment		5,533	9,754
Payment for lease agreements		(4,462)	—
Purchase of intangible and other non-current assets		(3,738)	(25,375)
Acquisition of subsidiaries, net of cash acquired	7	(28,564)	(56,272)
Disposal of subsidiaries	7	8,966	11,313
Disposal of joint ventures		65,313	—
Amount advanced for subsidiaries		3,131	3,873
Amount advanced to related parties		(21,984)	(10,085)
Proceeds from return of loans by related parties		2,375	—
Payment to acquire financial assets		—	(7,624)
Loans for stock options execution		(13,610)	—
Net cash used in investing activities		(202,691)	(241,404)
Financing activities:			
Proceeds from borrowings		512,991	577,983
Repayment of borrowings		(536,913)	(516,713)
Payment of dividends	2	(21,008)	(20,485)
Financing for farmers		(1,028)	(11,083)
Repayment of lease liabilities		(37,709)	—
Proceeds from share capital increase		13,555	—
Issued capital		55	—
Proceeds from bonds issued		297,660	—
Transactions costs related to corporates bonds issue		(1,895)	—
Net cash generated by financing activities		225,708	29,702
Effects of exchange rate changes on the balance of cash held in foreign currencies		(1,586)	(600)
Net increase/(decrease) in cash and cash equivalents		290,787	(13,652)
Cash and cash equivalents, at the beginning of the year	8	76,417	90,069
Cash and cash equivalents, at the end of the year	8	367,204	76,417

For non-cash financing activities please see Note 8.

On behalf of the Board of Directors
Andrii Verevskyi
 Chairman of the Board of Directors

Anastasiia Usachova
 Director, Chief Financial Officer

¹ Includes movement in other financial assets

Selected Financial Data

for the year ended 30 June 2021 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	USD ¹		PLN		EUR	
	30 June 2021	30 June 2020	30 June 2021	30 June 2020	30 June 2021	30 June 2020
I. Revenue	5,647,154	4,106,780	21,345,055	16,192,212	4,735,703	3,715,404
II. Profit from operating activities	812,181	337,276	3,069,874	1,329,812	681,095	305,134
III. Profit before income tax	674,841	144,825	2,550,757	571,016	565,922	131,023
IV. Profit for the period from continuing operations	642,589	122,750	2,428,851	483,979	538,875	111,052
V. Net cash generated by operating activities	459,842	269,356	1,738,105	1,062,017	385,624	243,687
VI. Net cash used in investing activities	(205,143)	(202,691)	(775,397)	(799,170)	(172,033)	(183,375)
VII. Net cash (used in)/generated by financing activities	(48,053)	224,122	(181,630)	883,668	(40,297)	202,763
VIII. Total net cash flow	206,646	290,787	781,078	1,146,515	173,294	263,075
IX. Total assets	3,996,579	3,164,703	15,200,988	12,597,417	3,362,322	2,820,700
X. Current liabilities	783,013	412,593	2,978,190	1,642,368	658,749	367,744
XI. Non-current liabilities	1,130,858	1,257,987	4,301,218	5,007,543	951,391	1,121,244
XII. Issued capital	2,219	2,219	8,440	8,833	1,867	1,978
XIII. Total equity	2,082,708	1,494,123	7,921,580	5,947,506	1,752,182	1,331,712
XIV. Number of shares	84,031,230	82,983,367	84,031,230	82,983,367	84,031,230	82,983,367
XV. Profit per ordinary share (in USD/PLN/EUR)	6.10	1.42	23.06	5.60	5.12	1.28
XVI. Diluted number of shares	84,031,230	83,328,986	84,031,230	83,328,986	84,031,230	83,328,986
XVII. Diluted profit per ordinary share (in USD/PLN/EUR)	6.10	1.41	23.06	5.58	5.12	1.28
XVIII. Book value per share (in USD/PLN/EUR)	23.16	17.76	88.09	70.70	19.48	15.83
XIX. Diluted book value per share (in USD/PLN/EUR)	23.16	17.91	88.09	71.29	19.48	15.96

¹ Please see Note 3 for the exchange rates used for conversion

Consolidated Statement of Financial Position

for the year ended 30 June 2021 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	Notes	As of 30 June 2021	As of 30 June 2020
Assets			
Current assets			
Cash and cash equivalents	8, 36	574,040	369,117
Trade accounts receivable, net	9, 32, 36	381,124	215,279
Prepayments to suppliers, net		127,726	116,113
Corporate income tax prepaid		12,041	247
Taxes recoverable and prepaid, net	10	185,966	132,748
Inventory	11	332,027	303,402
Biological assets	12	376,644	252,184
Other financial assets	13, 36	294,156	141,495
Assets classified as held for sale		—	432
Total current assets		2,283,724	1,531,017
Non-current assets			
Property, plant and equipment, net	14	1,065,205	984,368
Right-of-use assets	15	364,699	347,296
Intangible assets, net	16	62,144	68,085
Goodwill	17	120,925	123,487
Deferred tax assets	25	15,098	9,152
Non-current financial assets	18	46,322	58,002
Other non-current assets	32	38,462	43,296
Total non-current assets		1,712,855	1,633,686
Total assets		3,996,579	3,164,703
Liabilities and equity			
Current liabilities			
Trade accounts payable	36	150,061	87,508
Advances from customers and other current liabilities	19, 32	187,047	68,039
Short-term borrowings	21	13,888	44,581
Current portion of long-term borrowings	22	21,715	6,871
Current portion of lease liabilities	23	37,338	44,872
Current bonds issued	24	212,495	—
Interest on bonds issued	36	15,353	21,945
Other financial liabilities	20, 36	145,116	138,777
Total current liabilities		783,013	412,593
Non-current liabilities			
Long-term borrowings	22	227,740	172,403
Lease liabilities	23	287,154	265,128
Deferred tax liabilities	25	20,806	24,449
Bonds issued	24	593,942	793,777
Other non-current liabilities	36	1,216	2,230
Total non-current liabilities		1,130,858	1,257,987
Equity attributable to Kernel Holding S.A. equity holders			
Issued capital	2	2,219	2,219
Share premium reserve		500,378	500,378
Additional paid-in capital		39,944	39,944
Equity-settled employee benefits reserve	2	1,850	4,624
Revaluation reserve		57,290	62,249
Other reserves	3	(896)	(3,523)
Translation reserve		(703,034)	(697,555)
Retained earnings		2,048,399	1,584,331
Total equity attributable to Kernel Holding S.A. equity holders		1,946,150	1,492,667
Non-controlling interests	33	136,558	1,456
Total equity		2,082,708	1,494,123
Total liabilities and equity		3,996,579	3,164,703
Book value		1,946,150	1,492,667
Number of shares	2, 37	84,031,230	84,031,230
Book value per share (in USD)		23.16	17.76
Diluted number of shares	37	84,031,230	83,328,986
Diluted book value per share (in USD)		23.16	17.91

On behalf of the Board of Directors

Andrii Verevskyi
Chairman of the Board of Directors

Anastasiia Usachova
Director, Chief Financial Officer

Consolidated Statement of Profit or Loss

for the year ended 30 June 2021 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	Notes	For the year ended 30 June 2021	For the year ended 30 June 2020
Revenue	26, 32	5,647,154	4,106,780
Net change in fair value of biological assets and agricultural produce	12	132,631	(20,979)
Cost of sales	27, 32	(4,876,827)	(3,628,622)
Gross profit		902,958	457,179
Other operating income, net	28	95,329	7,017
General and administrative expenses	29, 32	(186,106)	(126,920)
Profit from operating activities		812,181	337,276
Finance costs, net	30, 32	(141,759)	(147,220)
Foreign exchange loss, net		(6,306)	(1,012)
Other income/(expenses), net	31, 32	10,725	(50,524)
Share of income/(loss) of joint ventures		—	6,305
Profit before income tax		674,841	144,825
Income tax expenses	25	(32,252)	(22,075)
Profit for the period from continuing operations		642,589	122,750
Profit for the period		642,589	122,750
Profit for the period attributable to:			
Equity holders of Kernel Holding S.A.		512,708	117,865
Non-controlling interests		129,881	4,885
Earnings per share			
From continuing operations			
Weighted average number of shares	37	84,031,230	82,983,367
Profit per ordinary share (in USD)		6.10	1.42
Diluted number of shares	37	84,031,230	83,328,986
Diluted profit per ordinary share (in USD)		6.10	1.41

On behalf of the Board of Directors

Andrii Verevskyi

Chairman of the Board of Directors

Anastasiia Usachova

Director, Chief Financial Officer

Consolidated Statement of Profit or Loss and Other Comprehensive Income

for the year ended 30 June 2021 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	Notes	For the year ended 30 June 2021	For the year ended 30 June 2020
Profit for the period		642,589	122,750
Other comprehensive income/(loss)			
Items that will not be reclassified subsequently to profit or loss:			
Decrease in revaluation reserve due to impairment loss	14	(6,048)	—
Income tax related to components of other comprehensive income	25	1,089	—
Items that may be reclassified subsequently to profit or loss:			
Exchange differences on translating foreign operations		(5,634)	37,053
Gain/ (loss) arising on cash flow hedge	3	3,908	(5,644)
Income tax related to cash flow hedge	25	(542)	785
Other comprehensive (loss)/income, net		(7,227)	32,194
Total comprehensive income for the period		635,362	154,944
Total comprehensive income attributable to:			
Equity holders of Kernel Holding S.A.		503,553	151,183
Non-controlling interests		131,809	3,761

On behalf of the Board of Directors

Andrii Verevskyi

Chairman of the Board of Directors

Anastasiia Usachova

Director, Chief Financial Officer

Consolidated Statement of Changes in Equity

for the year ended 30 June 2021 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

Attributable to Kernel Holding S.A. shareholders											
	Share Issued capital	premium reserve	Additional paid-in capital	Equity- settled employee benefits reserve	Revalu- ation reserve	Other reserves	Translation reserve	Retained Earnings	Total	Non- controlling interests	Total equity
Balance as of 30 June 2019	2,164	481,878	39,944	9,111	62,249	—	(734,396)	1,489,996	1,350,946	(4,920)	1,346,026
Profit for the period	—	—	—	—	—	—	—	117,865	117,865	4,885	122,750
Other comprehensive (loss)/income	—	—	—	—	—	(3,523)	36,841	—	33,318	(1,124)	32,194
Total comprehensive (loss)/income for the period	—	—	—	—	—	(3,523)	36,841	117,865	151,183	3,761	154,944
Increase in share capital (Note 2)	55	13,555	—	—	—	—	—	—	13,610	—	13,610
Distribution of dividends (Note 2)	—	—	—	—	—	—	—	(21,008)	(21,008)	—	(21,008)
Disposal of subsidiaries	—	—	—	—	—	—	—	—	—	(16)	(16)
Effect of changes on minority interest	—	—	—	—	—	—	—	(2,631)	(2,631)	2,631	—
Recognition of share-based payments (Note 2)	—	4,945	—	(4,487)	—	—	—	109	567	—	567
Balance as of 30 June 2020	2,219	500,378	39,944	4,624	62,249	(3,523)	(697,555)	1,584,331	1,492,667	1,456	1,494,123
Profit for the period	—	—	—	—	—	—	—	512,708	512,708	129,881	642,589
Other comprehensive (loss)/income	—	—	—	—	(4,959)	1,283	(5,479)	—	(9,155)	1,928	(7,227)
Total comprehensive (loss)/income for the period	—	—	—	—	(4,959)	1,283	(5,479)	512,708	503,553	131,809	635,362
Distribution of dividends (Note 2)	—	—	—	—	—	—	—	(35,293)	(35,293)	—	(35,293)
Effect of changes on minority interest	—	—	—	—	—	1,344	—	(4,637)	(3,293)	3,293	—
Repurchase of share options (Note 2)	—	—	—	(2,774)	—	—	—	(8,710)	(11,484)	—	(11,484)
Balance as of 30 June 2021	2,219	500,378	39,944	1,850	57,290	(896)	(703,034)	2,048,399	1,946,150	136,558	2,082,708

On behalf of the Board of Directors

Andrii Verevskyi
Chairman of the Board of Directors

Anastasiia Usachova
Director, Chief Financial Officer

Statement of the Board of Directors' Responsibilities for the Preparation and Approval of the Consolidated Financial Statements

for the year ended 30 June 2022

The Board of Directors is responsible for the preparation, publishing and fair presentation of the consolidated financial statements in accordance with Luxembourg legal and regulatory requirements relating to the preparation and presentation of the consolidated financial statements, and for such internal control as the Board of Directors determines is necessary to enable the preparation of consolidated financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

In preparing the consolidated financial statements, the Board of Directors is responsible for assessing the Group's ability to continue as a going concern, disclosing, as applicable, matters related to going concern and using the going concern basis of accounting unless the Board of Directors either intends to liquidate the Group or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so.

We confirm that to the best of our knowledge and belief:

- The consolidated financial statements of Kernel Holding S.A. (the 'Company') presented in this Annual Report and established in conformity with International Financial Reporting Standards as adopted by the European Union give a true and fair view of the consolidated statements of comprehensive income, changes in equity and cash flows for the year that ended, and notes to the consolidated financial statements, including a summary of significant accounting policies; and
- The Management Report includes a fair review of the development and performance of the business and position of the Company and the undertakings included within the consolidation taken as a whole, together with a description of the principal risks and uncertainties it faces.

15 November 2022

On behalf of the Board of Directors

Andrii Verevskyi
Chairman of the Board of Directors

Anastasiia Usachova
Director, Chief Financial Officer

Selected Financial Data

for the year ended 30 June 2022 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	USD ¹		PLN		EUR	
	30 June 2022	30 June 2021 ²	30 June 2022	30 June 2021 ²	30 June 2022	30 June 2021 ²
I. Revenue	5,331,545	5,594,800	21,848,138	21,147,168	4,734,412	4,691,799
II. Profit from operating activities	90,667	689,293	371,544	2,605,383	80,512	578,041
III. (Loss)/Profit before income tax	(43,481)	537,974	(178,181)	2,033,429	(38,611)	451,145
IV. (Loss)/Profit for the period	(40,700)	505,722	(166,785)	1,911,523	(36,142)	424,098
V. Net cash (used in)/generated by operating activities	(305,464)	459,842	(1,251,761)	1,738,105	(271,252)	385,624
VI. Net cash used in investing activities	(293,689)	(205,143)	(1,203,508)	(775,397)	(260,796)	(172,033)
VII. Net cash generated by/(used in) financing activities	472,869	(48,053)	1,937,770	(181,630)	419,908	(40,297)
VIII. Total net cash flow	(126,284)	206,646	(517,499)	781,078	(112,140)	173,294
IX. Total assets	4,185,612	3,996,579	18,762,006	15,200,988	4,008,561	3,362,322
X. Current liabilities	2,238,186	916,815	10,032,669	3,487,106	2,143,511	771,316
XI. Non-current liabilities	261,205	1,130,858	1,170,851	4,301,218	250,156	951,391
XII. Issued capital	2,219	2,219	9,947	8,440	2,125	1,867
XIII. Total equity	1,686,221	1,948,906	7,558,486	7,412,664	1,614,894	1,639,615
XIV. Weighted average number of shares	80,187,230	84,031,230	80,187,230	84,031,230	80,187,230	84,031,230
XV. (Loss)/profit per ordinary share (in USD/PLN/EUR)	(0.51)	6.10	(2.10)	23.06	(0.46)	5.12
XVI. Diluted number of shares	80,187,230	84,031,230	80,187,230	84,031,230	80,187,230	84,031,230
XVII. Diluted (loss)/ profit per ordinary share (in USD/PLN/EUR)	(0.51)	6.10	(2.10)	23.06	(0.46)	5.12
XVIII. Book value per share (in USD/PLN/EUR)	21.74	23.16	97.45	88.09	20.82	19.48
XIX. Diluted book value per share (in USD/PLN/EUR)	21.74	23.16	97.45	88.09	20.82	19.48

¹ Please see Note 3 for the exchange rates used for conversion

² During the year ended 30 June 2022, the Group made certain corrections and reclassifications, please see Note 4 for more details.

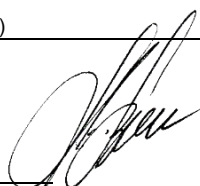
Consolidated Statement of Financial Position

for the year ended 30 June 2022 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	Notes	As of 30 June 2022	As of 30 June 2021 ¹
Assets			
Current assets			
Cash and cash equivalents	9, 37	447,625	574,040
Trade accounts receivable	10, 34, 37	142,738	381,124
Prepayments to suppliers	34	107,167	127,726
Corporate income tax prepaid		12,228	12,041
Taxes recoverable and prepaid	11	204,686	185,966
Inventory	12	953,922	332,027
Biological assets	13	161,911	376,644
Other financial assets	14, 34, 37	205,811	294,156
Assets classified as held for sale	15	287,068	—
Total current assets		2,523,156	2,283,724
Non-current assets			
Property, plant and equipment	16	1,018,073	1,065,205
Right-of-use assets	17	247,740	364,699
Intangible assets	18	124,198	62,144
Goodwill	19	71,620	120,925
Deferred tax assets	26	41,568	15,098
Non-current financial assets	20, 34	52,532	46,322
Other non-current assets	11, 34	106,725	38,462
Total non-current assets		1,662,456	1,712,855
Total assets		4,185,612	3,996,579
Liabilities and equity			
Current liabilities			
Trade accounts payable	37, 34	161,342	150,061
Advances from customers and other current liabilities	21, 34	89,200	140,543
Corporate income tax liabilities		7,411	46,504
Short-term borrowings	23	1,093,087	13,888
Current portion of long-term borrowings	23	—	21,715
Current portion of lease liabilities	24	39,111	37,338
Current bonds issued	25	595,038	212,495
Interest on bonds issued	37	7,612	15,353
Other financial liabilities	22, 37	128,537	278,918
Liabilities associated with assets classified as held for sale	15	116,848	—
Total current liabilities		2,238,186	916,815
Non-current liabilities			
Long-term borrowings	23	—	227,740
Lease liabilities	24	200,441	287,154
Deferred tax liabilities	26	21,893	20,806
Bonds issued	25	—	593,942
Other non-current liabilities	37	38,871	1,216
Total non-current liabilities		261,205	1,130,858
Equity attributable to Kernel Holding S.A. equity holders			
Issued capital	2	2,219	2,219
Share premium reserve	2	500,378	500,378
Additional paid-in capital	2	39,944	39,944
Treasury shares	2	(96,897)	—
Equity-settled employee benefits reserve	2	—	1,850
Revaluation reserve		104,303	57,290
Other reserves	4	—	(896)
Translation reserve		(816,490)	(703,034)
Retained earnings		1,949,731	2,048,399
Total equity attributable to Kernel Holding S.A. equity holders		1,683,188	1,946,150
Non-controlling interests		3,033	2,756
Total equity		1,686,221	1,948,906
Total liabilities and equity		4,185,612	3,996,579
Book value		1,683,188	1,946,150
Number of shares	2, 38	77,429,230	84,031,230
Book value per share (in USD)		21.74	23.16
Diluted number of shares	38	77,429,230	84,031,230
Diluted book value per share (in USD)		21.74	23.16

On behalf of the Board of Directors

Andrii Verevskyi
Chairman of the Board of Directors



Anastasiia Usachova
Director, Chief Financial Officer



¹ During the year ended 30 June 2022, the Group made certain corrections and reclassifications, please see Note 4 for more details.

Consolidated Statement of Profit or Loss

for the year ended 30 June 2022 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	Notes	For the year ended 30 June 2022	For the year ended 30 June 2021 ¹
Revenue	27, 34	5,331,545	5,594,800
Net change in fair value of biological assets and agricultural produce	13	12,537	132,631
Cost of sales	28, 34	(4,691,973)	(4,821,872)
Gross profit		652,109	905,559
Other operating income	29	63,694	111,268
Other operating expenses	29	(44,710)	—
General, administrative and selling expenses	30, 34	(230,405)	(318,284)
Net impairment losses on financial assets	10	(32,993)	(4,689)
Loss on impairment of assets	31	(317,028)	(4,561)
Profit from operating activities		90,667	689,293
Finance costs	32	(130,549)	(147,709)
Finance income	32, 34	11,322	5,950
Foreign exchange gain/(loss), net		10,140	(6,306)
Other expenses, net	33, 34	(25,061)	(3,254)
(Loss)/Profit before income tax		(43,481)	537,974
Income tax benefit/(expenses)	26	2,781	(32,252)
(Loss)/Profit for the period		(40,700)	505,722
(Loss)/Profit for the period attributable to:			
Equity holders of Kernel Holding S.A.		(41,102)	512,708
Non-controlling interests		402	(6,986)
Earnings per share			
Weighted average number of shares	38	80,187,230	84,031,230
Profit per ordinary share (in USD)		(0.51)	6.10
Diluted number of shares	38	80,187,230	84,031,230
Diluted profit per ordinary share (in USD)		(0.51)	6.10

On behalf of the Board of Directors

Andrii Verevskyi

Chairman of the Board of Directors



Anastasiia Usachova

Director, Chief Financial Officer



¹ During the year ended 30 June 2022, the Group made certain corrections and reclassifications, please see Note 4 for more details.

Consolidated Statement of Profit or Loss and Other Comprehensive Income

for the year ended 30 June 2022 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

Notes	For the year ended 30 June 2022	For the year ended 30 June 2021 ¹
(Loss)/Profit for the period	(40,700)	505,722
Other comprehensive income/(loss)		
Items that will not be reclassified subsequently to profit or loss:		
Increase/(decrease) in revaluation reserve	16 57,334	(6,048)
Income tax related to components of other comprehensive income	26 (10,321)	1,089
Items that may be reclassified subsequently to profit or loss:		
Exchange differences on translating foreign operations ²	(111,241)	(2,569)
Gain arising on cash flow hedge	4, 36 1,736	3,908
Income tax related to cash flow hedge	26 (243)	(542)
Other comprehensive loss	(62,735)	(4,162)
Total comprehensive (loss)/income for the period	(103,435)	501,560
Total comprehensive (loss)/income attributable to:		
Equity holders of Kernel Holding S.A.	(106,649)	503,553
Non-controlling interests	3,214	(1,993)

On behalf of the Board of Directors

Andrii Verevskyi

Chairman of the Board of Directors



Anastasiia Usachova

Director, Chief Financial Officer



¹ During the year ended 30 June 2022, the Group made certain corrections and reclassifications, please see Note 4 for more details.

² Exchange differences on translating foreign operations increased mostly as a result of foreign exchange rate change.

Consolidated Statement of Changes in Equity

for the year ended 30 June 2022 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	Attributable to Kernel Holding S.A. shareholders											
	Share Issued	premium capital reserve	Additional paid-in capital	Equity-settled employee benefits reserve	Treasury shares	Revaluation reserve	Other reserves	Translation reserve	Retained Earnings	Total	Non-controlling interests	Total equity
Balance as of 30 June 2020	2,219	500,378	39,944	4,624	—	62,249	(3,523)	(697,555)	1,584,331	1,492,667	1,456	1,494,123
Profit for the period (restated)	—	—	—	—	—	—	—	—	512,708	512,708	(6,986)	505,722
Other comprehensive (loss)/income (restated)	—	—	—	—	—	(4,959)	1,283	(5,479)	—	(9,155)	4,993	(4,162)
Total comprehensive (loss)/income for the period (restated)	—	—	—	—	—	(4,959)	1,283	(5,479)	512,708	503,553	(1,993)	501,560
Distribution of dividends (Note 2)	—	—	—	—	—	—	—	—	(35,293)	(35,293)	—	(35,293)
Effect of changes on non-controlling interest	—	—	—	—	—	—	1,344	—	(4,637)	(3,293)	3,293	—
Repurchase of share options (Note 2)	—	—	—	(2,774)	—	—	—	—	(8,710)	(11,484)	—	(11,484)
Balance as of 30 June 2021 (restated)¹	2,219	500,378	39,944	1,850	—	57,290	(896)	(703,034)	2,048,399	1,946,150	2,756	1,948,906
Loss for the period	—	—	—	—	—	—	—	—	(41,102)	(41,102)	402	(40,700)
Other comprehensive (loss)/income	—	—	—	—	—	47,013	896	(113,456)	—	(65,547)	2,812	(62,735)
Total comprehensive (loss)/income for the period	—	—	—	—	—	47,013	896	(113,456)	(41,102)	(106,649)	3,214	(103,435)
Distribution of dividends (Note 2)	—	—	—	—	—	—	—	—	(34,069)	(34,069)	—	(34,069)
Effect of changes on non-controlling interest	—	—	—	—	—	—	—	—	18,728	18,728	(2,937)	15,791
Recognition of share-based payments (Note 2)	—	—	—	(1,850)	—	—	—	—	(44,282)	(46,132)	—	(46,132)
Repurchase of treasury shares (Note 2)	—	—	—	—	(96,897)	—	—	—	—	(96,897)	—	(96,897)
Transfer of revaluation reserve upon disposal of property, plant and equipment	—	—	—	—	—	—	—	—	2,057	2,057	—	2,057
Balance as of 30 June 2022	2,219	500,378	39,944	—	(96,897)	104,303	—	(816,490)	1,949,731	1,683,188	3,033	1,686,221

On behalf of the Board of Directors

Andrii Verevskyi
Chairman of the Board of Directors



Anastasiia Usachova
Director, Chief Financial Officer



¹ During the year ended 30 June 2022, the Group made certain corrections and reclassifications, please see Note 4 for more details.

Додаток В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «KERNEL HOLDING
S.A.»)

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств
переробної промисловості в умовах воєнного стану (на
прикладі компанії Kernel Holding s.a.)

ВИКОНАЛА СТУДЕНТКА ГР. МЗД-21МЗ

ПОЧАПСЬКА ЮЛІЯ МИХАЙЛІВНА

КЕРІВНИК МКР

К.Е.Н., ДОЦ.БЛАГОДИР Л.М.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження та розробка теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств переробної промисловості України.

Відповідно досягнення поставленої мети вимагає вирішення таких завдань:

уточнити тлумачення понять «зовнішньоекономічна діяльність», «управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства», їх зміст і критерії в сучасних умовах господарювання на основі дослідження і узагальнення існуючих концепцій та з врахуванням поточних умов господарювання;

дослідити режими виходу компаній на зовнішні ринки і моделі управління зовнішньоекономічною діяльністю на сучасному етапі;

визначити види економічного ефекту зовнішньоекономічної діяльності, а також критерії і показники її ефективності для підприємств і компаній;

проаналізувати основні ризики здійснення зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану;

проаналізувати бізнес-модель і модель управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії «Kernel Holding s.a.»;

розробити заходи для забезпечення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії «Kernel Holding s.a.».

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств переробної промисловості.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні засади щодо удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств переробної промисловості.

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку та удосконаленні теоретичних положень і методичних засад, що пов'язані із оцінюванням і забезпеченням ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств переробної галузі. Основні результати дослідження, що визначають його наукову новизну, полягають у наступному:

удосконалено:

-
- підхід до моделювання розвитку сегменту виробництва рослинних олій на прикладі пулу переробних підприємств агропромислової холдингової компанії, орієнтованих на експорт, в основу якого покладено побудовану модель випуску готової продукції, що дозволяє розробляти альтернативні сценарії функціонування компанії;

дістали подальший розвиток:

- тлумачення поняття «управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства», зміст і критерії якого полягають у характеристиці здатності підприємства у короткостроковому періоді досягати поставлених цілей при заданому рівні інтенсивності використання ресурсів і задовольняти очікування зацікавлених груп із врахуванням платоспроможного попиту, який пред'являється ринком відповідно до корисності результату діяльності підприємства, а також адаптуватись, розвиватись і виживати у довгостроковому періоді;
- підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю переробних підприємств в умовах воєнного стану, особливістю якого є врахування фактору інновацій як основи для створення конкурентних переваг при експорті функціональних продуктів харчування переробними підприємствами.

Інтерпретація категорії «зовнішньоекономічна діяльність» в контексті рівня її здійснення

Мегарівень:

- глобальна система міжнародних економічних відносин країн світу, сформована міжнародним поділом праці

Метарівень:

- зовнішньоекономічні зв'язки реалізуються через міжнародну інтеграцію та діяльність регіональних інтеграційних угруповань

Мезорівень:

- зовнішньоекономічні зв'язки здійснюються між окремими галузями промисловості різних країн, а також між різними регіонами світу

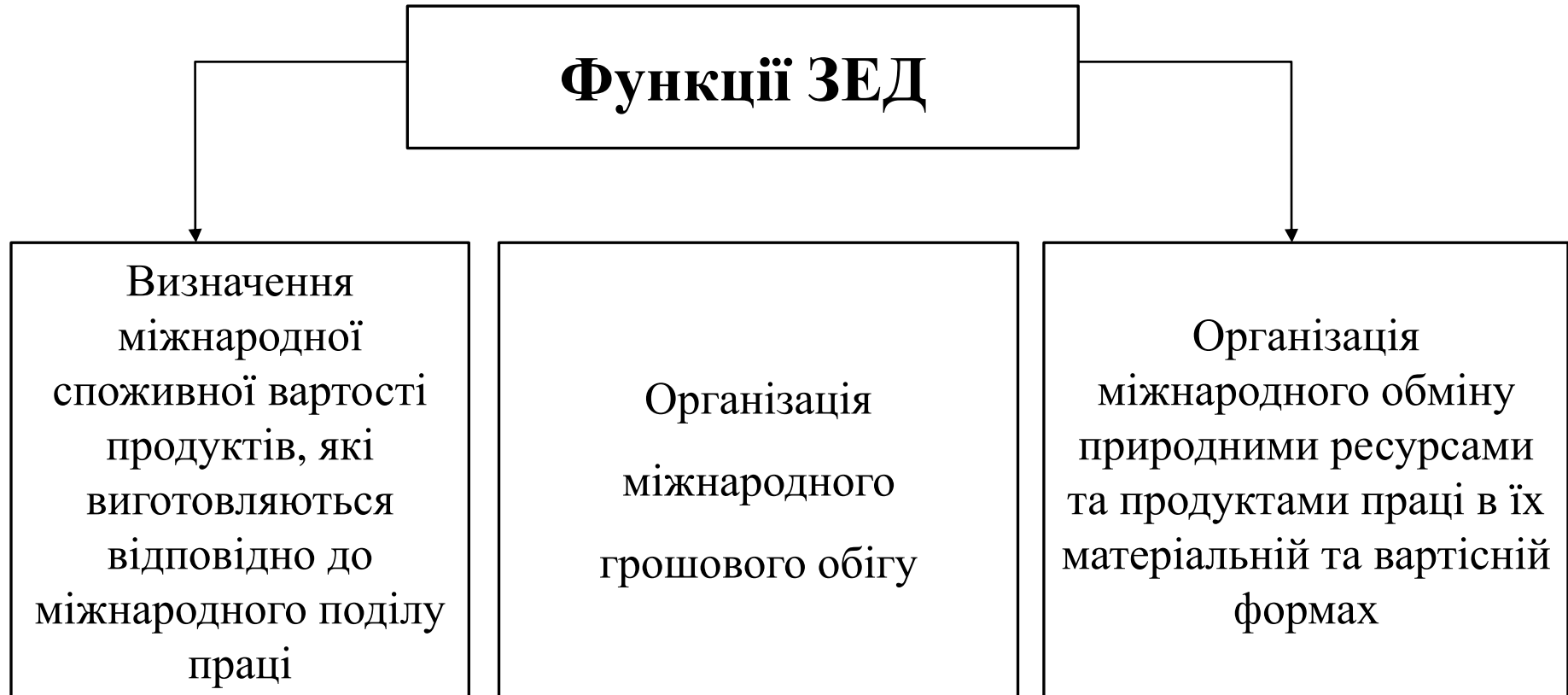
Макрорівень:

- сукупність макроекономічних зв'язків між державами


Мікрорівень:

- зовнішньоекономічна діяльність як єдність виробничо-господарських, організаційно-економічних і комерційних функцій при роботі на зовнішніх ринках реалізується суб'єктами господарювання

Склад функцій ЗЕД



Деякі сучасні моделі управління зовнішньоекономічною діяльністю міжнародних компаній



Модель	
централізованого управління:	<ul style="list-style-type: none">• Coca-Cola company, Samsung Group
Модель децентралізованого управління	<ul style="list-style-type: none">• Unilever, Procter & Gamble
Матрична модель управління	<ul style="list-style-type: none">• Samsung Electronics
Віртуальна модель управління	<ul style="list-style-type: none">• GitLab
Стратегічна модель управління	<ul style="list-style-type: none">• Apple Inc
Кластерна модель управління	<ul style="list-style-type: none">• Silicon Valley

Характеристика фактора	Вплив на зовнішньоекономічну діяльність
1	2
Активізувались і підсились ризики фізичного знищення самого підприємства, інфраструктури, підприємств партнерів (незалежно від близькості розташування до лінії фронту)	Планування заходів організаційно- технічного порядку для підвищення рівня безпеки для працівників підприємств та максимального збереження майнових цінностей. Підвищення гнучкості і маневреності планів через багатоваріантність у виборі постачальників та способів доставки ресурсів
Активізувалась дія екологічних чинників (навіть для підприємств, діяльність яких напряму не пов'язана з екологією)	Посилення розділів плану, що стосуються безпеки життєдіяльності працівників внаслідок впливу шкідливих речовин через військові дії
Суттєво змінився попит споживачів (як у сфері виробничого, так і в сфері кінцевого споживання)	Підвищення гнучкості і маневреності планів через багатоваріантність у виборі тринків збуту та диверсифікацію виробництва
Суттєві зміни в енергопостачанні; проблеми в комунікації; проблеми в логістиці; коливання цін та інфляція	Вдосконалення логістичних розрахунків. Можливість швидкого коригування планів в нових цінових умовах, в тому числі передбачення в планах засобів мінімізації валютних ризиків при планування торгівлі на зовнішніх ринках
Проблеми з персоналом (постійна загроза життю людей внаслідок ракетних обстрілів по всій території України, інтенсивна міграція, як зовнішня, так і внутрішня, відтік професійних кадрів в зв'язку з мобілізацію тощо)	Планування інтенсивного навчання персоналу в умовах інтенсивної плинності кадрів. Узгодження планів кадрового забезпечення з територіальними програмами працевлаштування тимчасово переміщених осіб

Фактори ризику для планування зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану

Методи управління ЗЕД

Економічні

Адміністративні

митний
тариф та
митні
збори;

ціни на
експортова
ні та
імпортован
і товари;

акцизний
збір;

норми
прискореної
амортизації;

ставки
надання і
одержання
кредитів,
ставки
страхування
експортних
кредитів,
позик

іноземні
інвестиції на
території
України

ліцензування
і квотування
товарів;

заборона
окремих видів
експорту та
імпорту
товарів;

застосування
спеціальних
імпортних
процедур та
спеціальних
правових
режимів

заходи проти
недобросовісно
ї
конкуренції, роз
гляд спорів, що
виникають у
процесі ЗЕД

Ефекти зовнішньоекономічної діяльності підприємства

1. Зовнішньоторговий ефект

2. Ефект спеціалізації та кооперування

3. Ефект виграшу у часі

4. Ефект подолання дефіциту ресурсів

5. Науково-технічний ефект

6. Ефект збереження ресурсів на майбутнє

Зміст і критерії ефективності ЗЕД

Рівень ЗЕД

макроекономічний
(національно-
господарський)

мікроекономічний

Критерій ефективності ЗЕД

економія національної праці
як додаткове джерело
зростання валового
внутрішнього продукту та
решти макроекономічних
показників

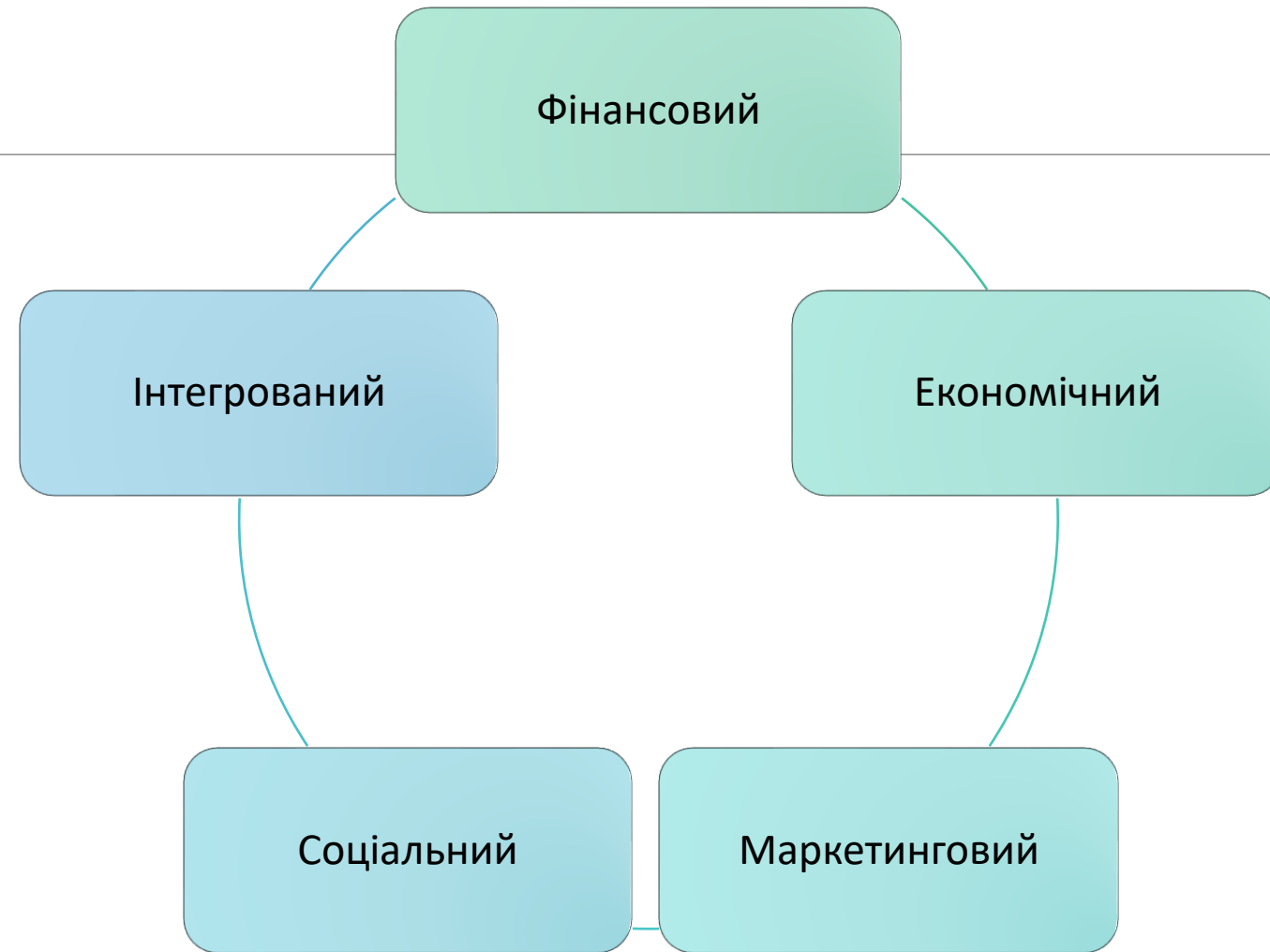
наявність прибутку в
результаті здійснення ЗЕД

Зміст ефективності ЗЕД

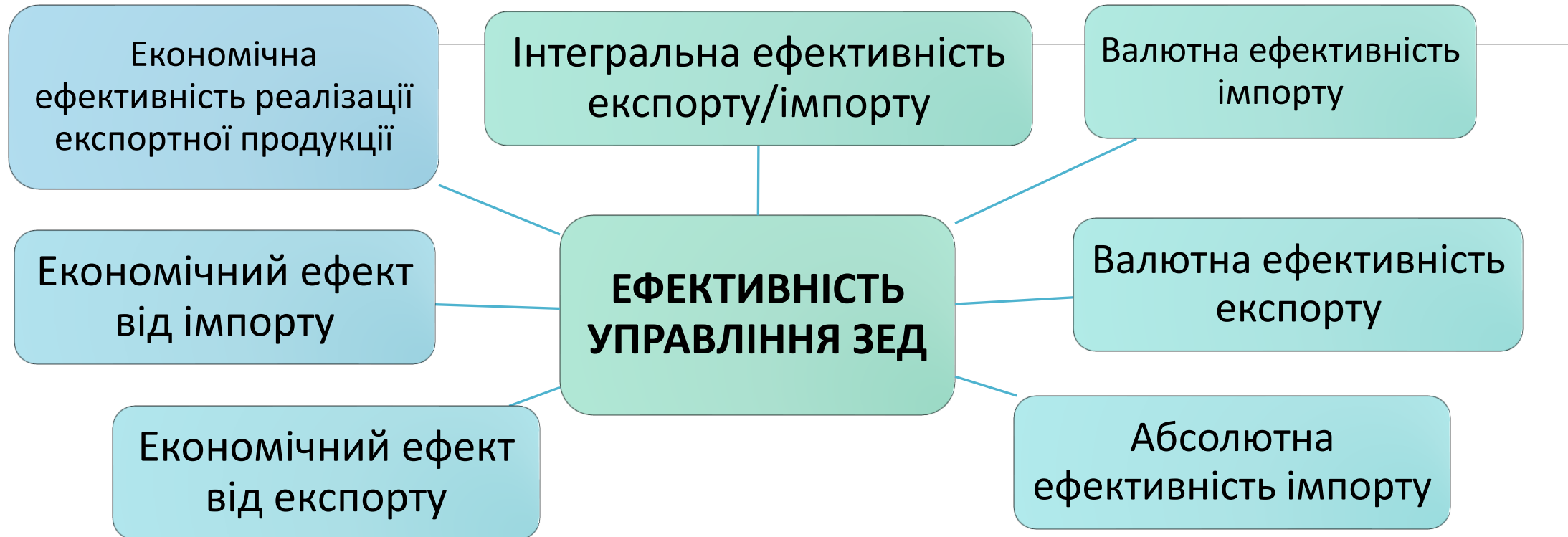
ступінь економії національної
праці, що досягається країною
шляхом її участі в
міжнародному поділі праці та
зовнішньоторговельному
обміні

ступінь підвищення
доходності операцій ЗЕД

Підходи до оцінки ефективності управління ЗЕД підприємства

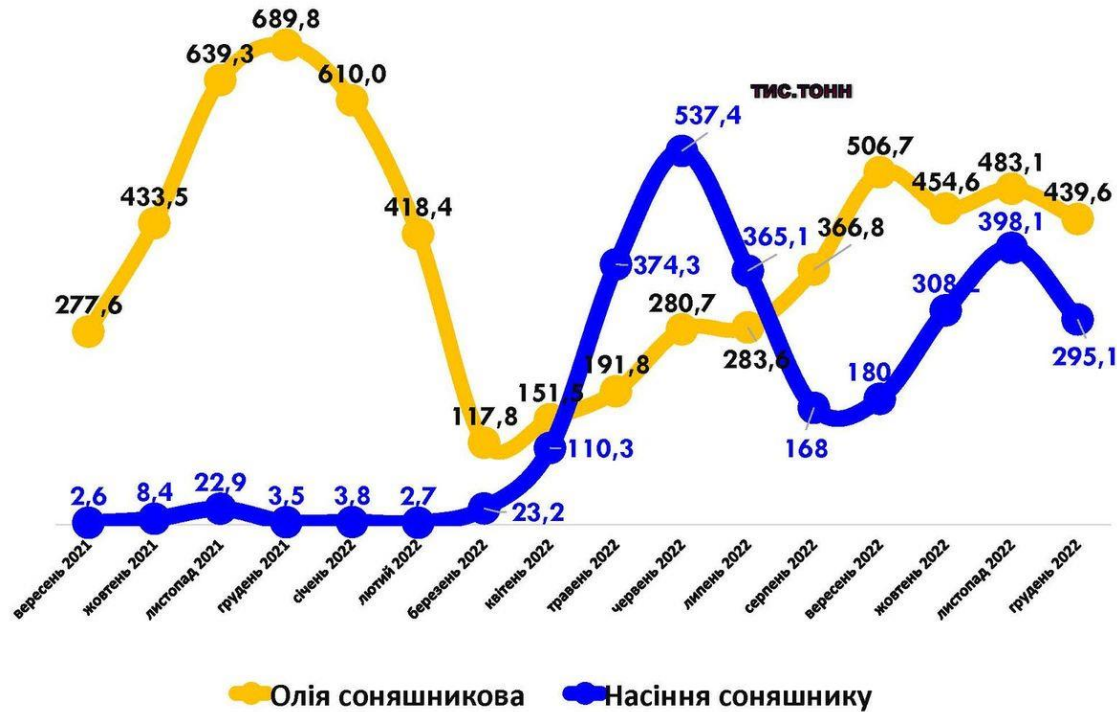


Показники ефективності ЗЕД

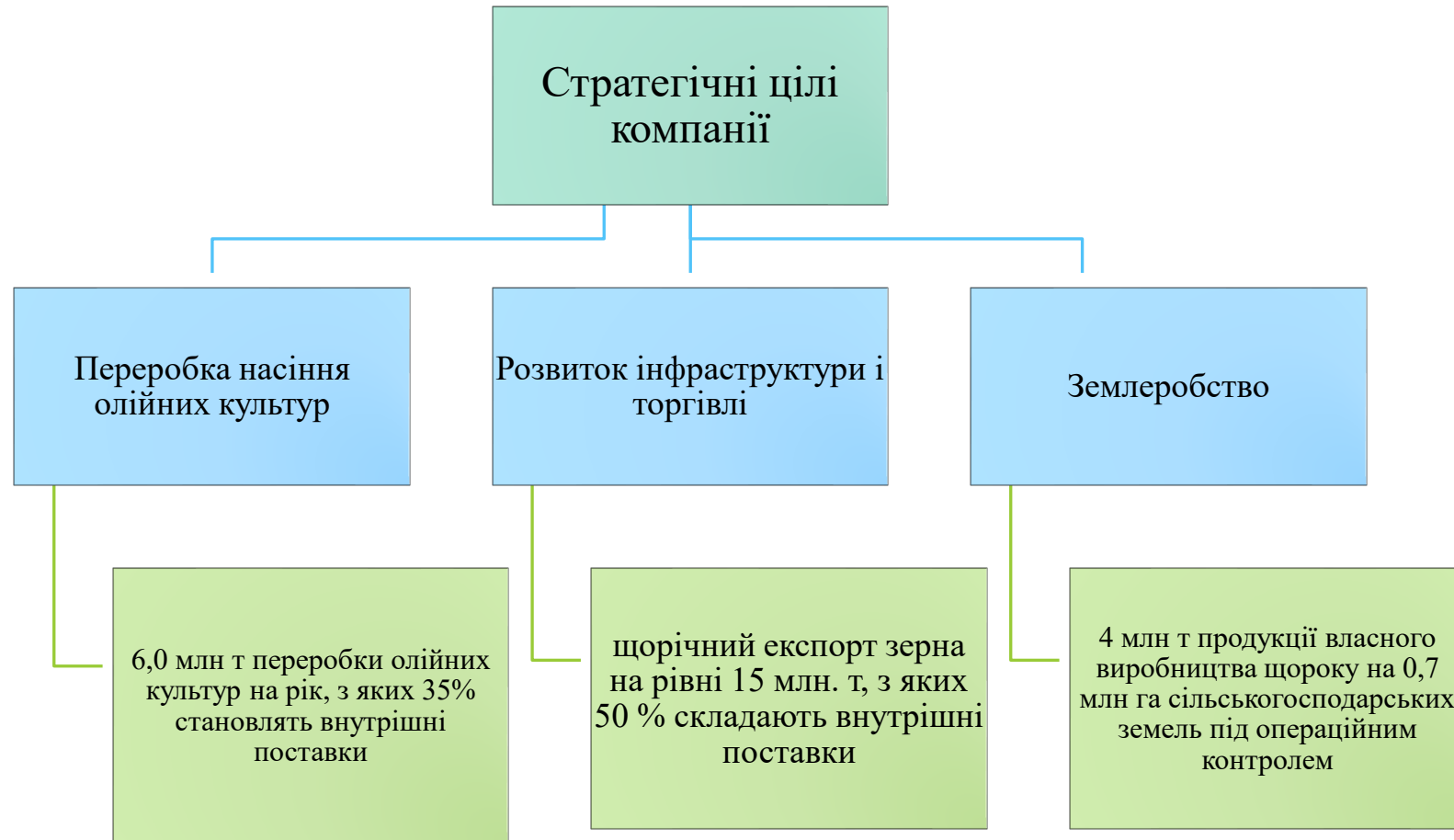


Україна: динаміка експорту олії соняшникової та насіння соняшнику (станом на 01.01.2023 року)

1



Особливості роботи переробних підприємств олійно-жирової галузі в умовах воєнного стану



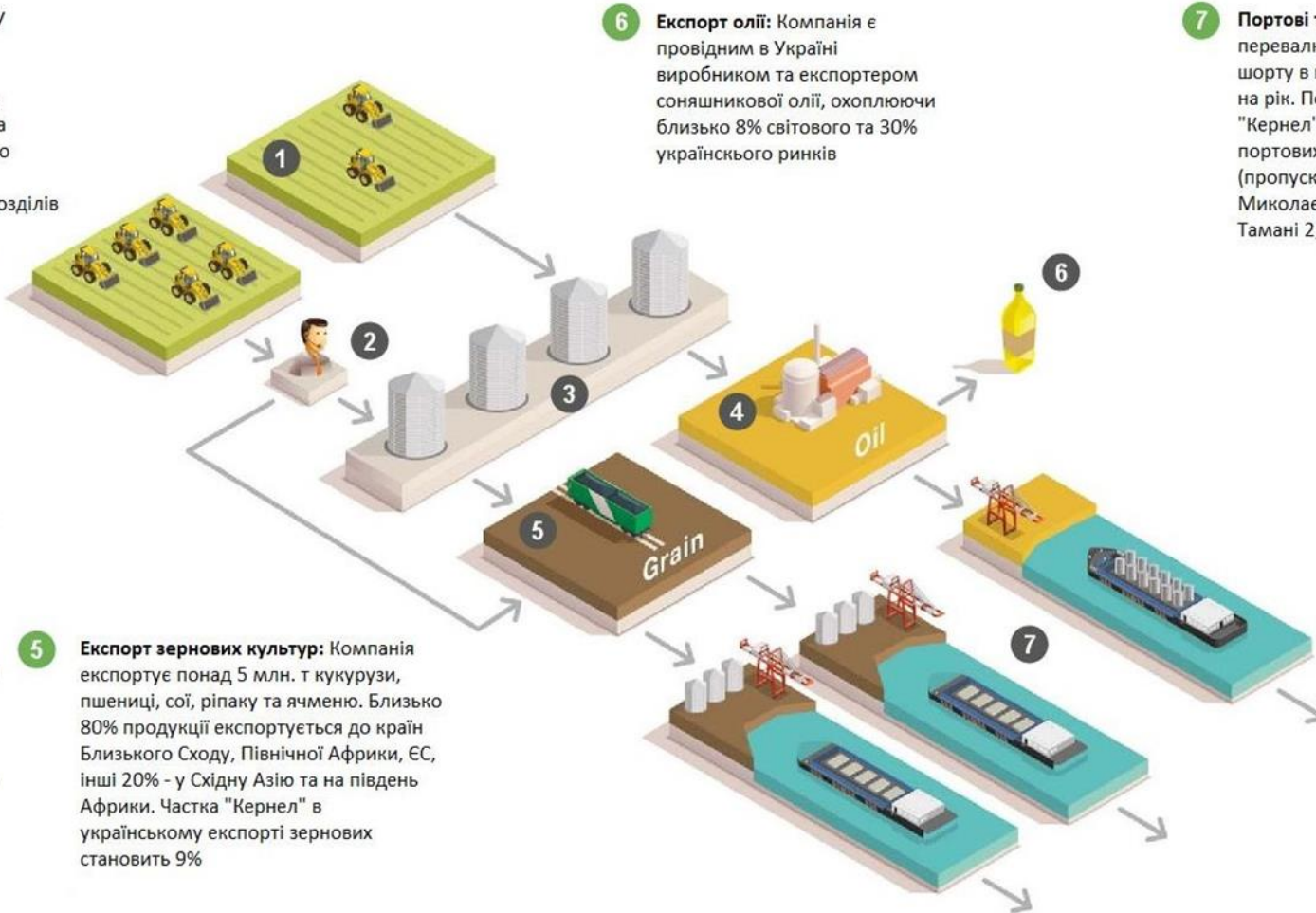
Бізнес-модель компанії Kernel Holding s.a.

1 Власне сільське господарство: У розпорядженні "Кернел" знаходиться земельний банк загальною площею 560 млн. Га, триває виробництво і переробка 2,5 млн. т зерна і соняшникового насіння, що в подальшому потрапляє до інших бізнес-підрозділів

2 Закупівля зернових та олійних культур: На засадах партнерства "Кернел" співпрацює з понад як 5 тис. виробників сільськогосподарської продукції

3 Елеватори: Компанія зберігає понад 2,8 млн. т зерна в мережі елеваторів, розташованій по всій території України

4 Олійноекстракційні заводи: В структурі компанії налічується 9 ОЕЗ по всьому світу, загальною виробничою потужністю 3,5 млн. т насіння на рік. Компанія забезпечує бутильованою олією внутрішній ринок країни і експортує олію наливом в понад як 60 країн світу

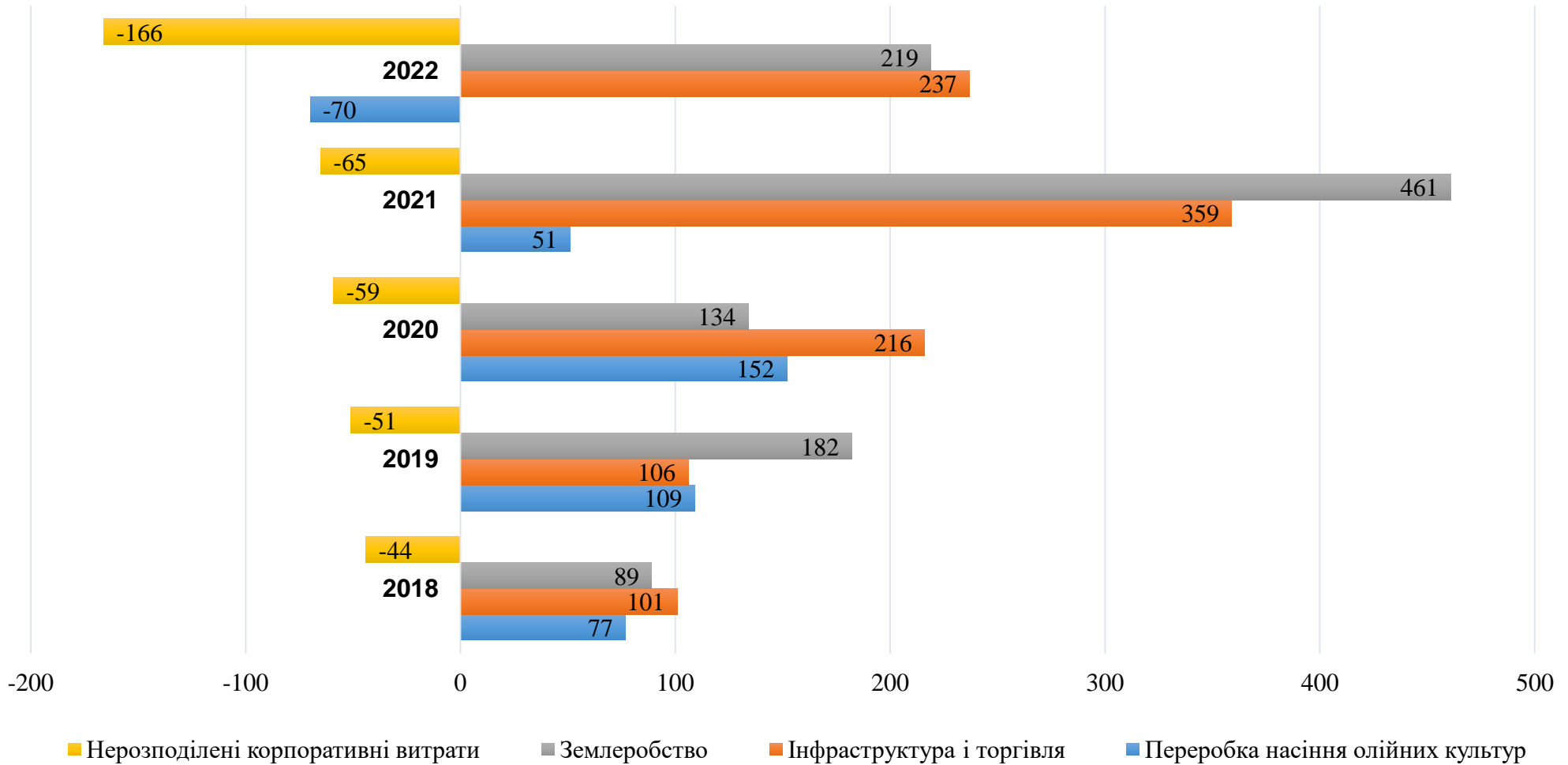


6 Експорт олії: Компанія є провідним в Україні виробником та експортером соняшникової олії, охоплюючи близько 8% світового та 30% українського ринків

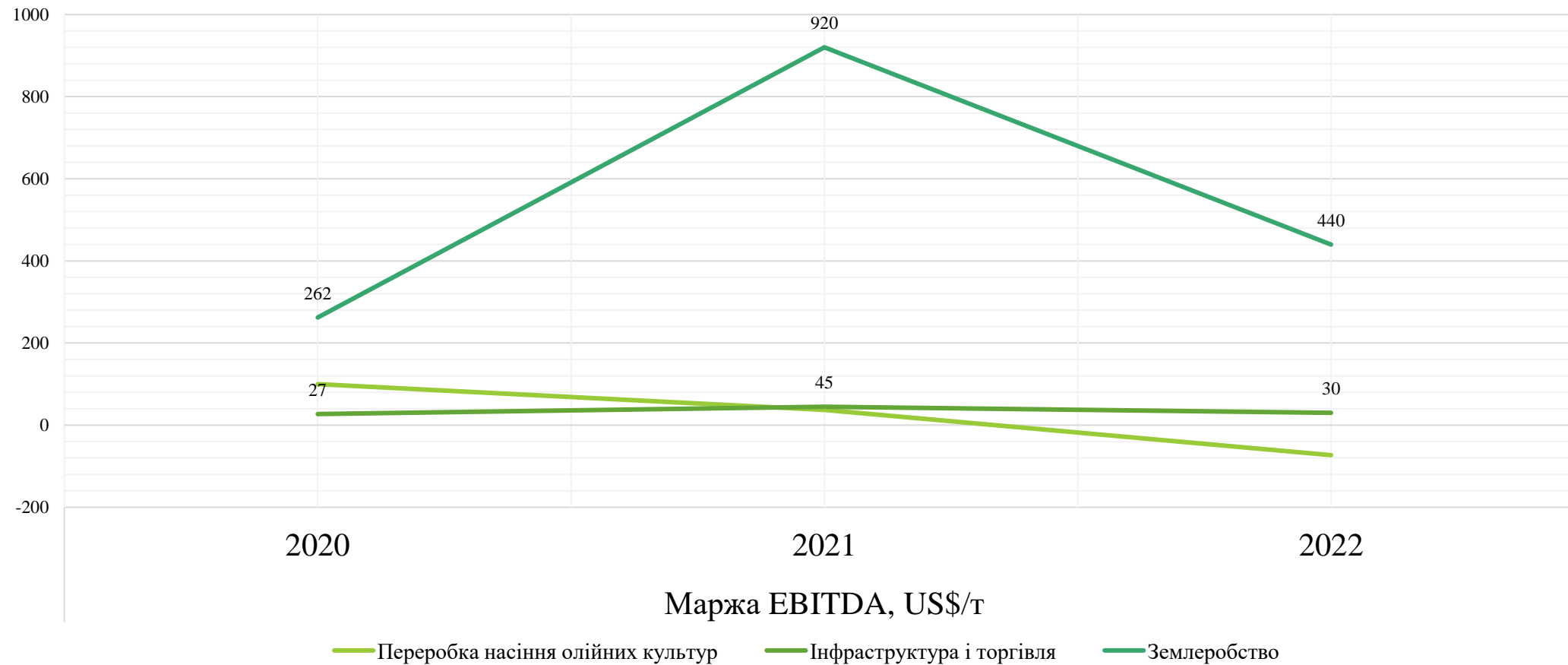
7 Портові термінали: Потужність перевалки зернових культур та шорту в портах становить 6,5 млн. т на рік. Перевалка зернових культур "Кернел" здійснюється за рахунок портових терміналів у Чорноморську (пропускна можливість 4 млн. т), Миколаєві (500 тис. т), а також у Тамані 2,2 млн. т

Розподіл показника EBITDA компанії Kernel Holding s.a. за сегментами діяльності, млн. дол.

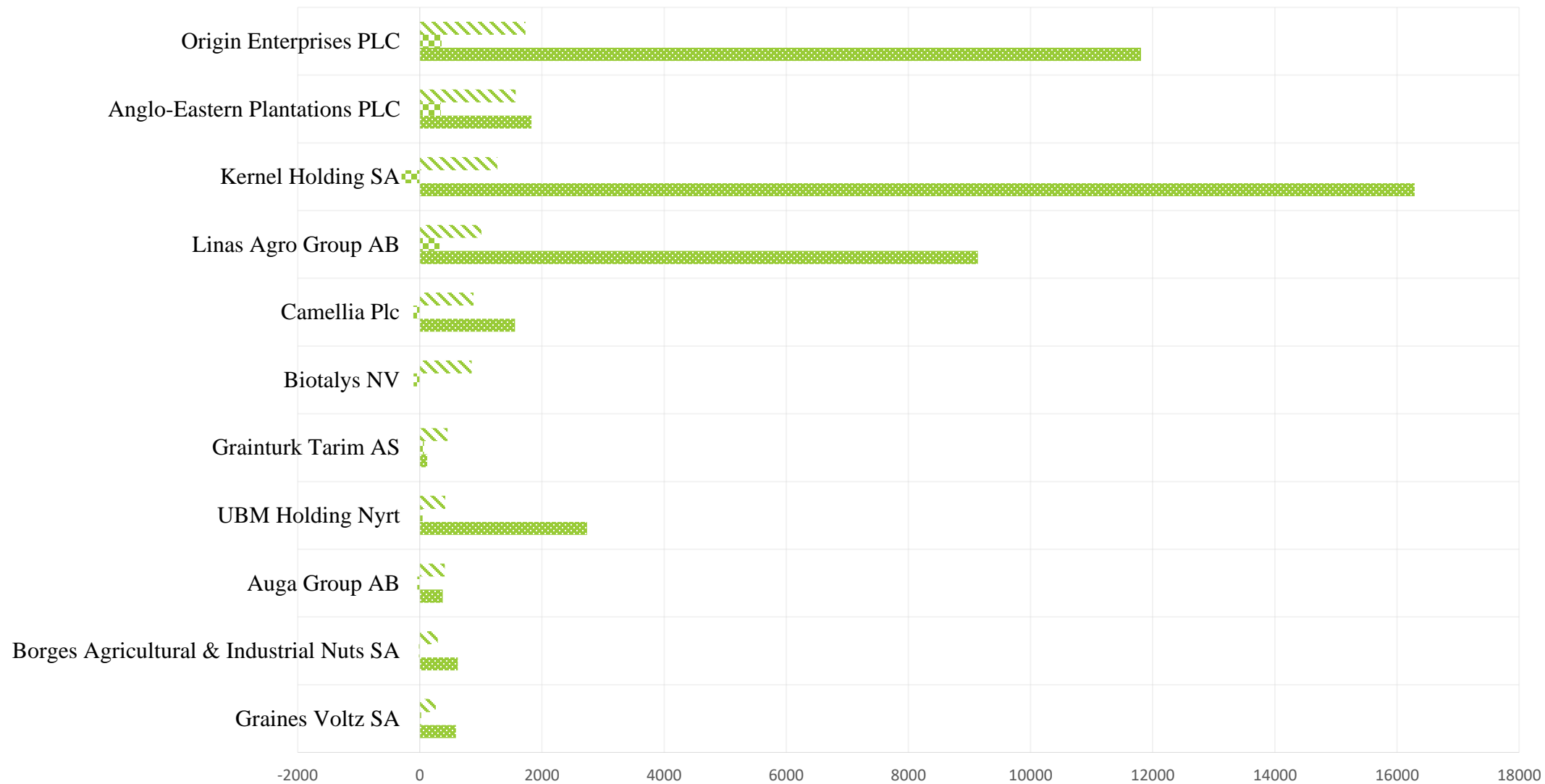
США, 2018 - 2022 р.



Маржа EBITDA, US\$/т

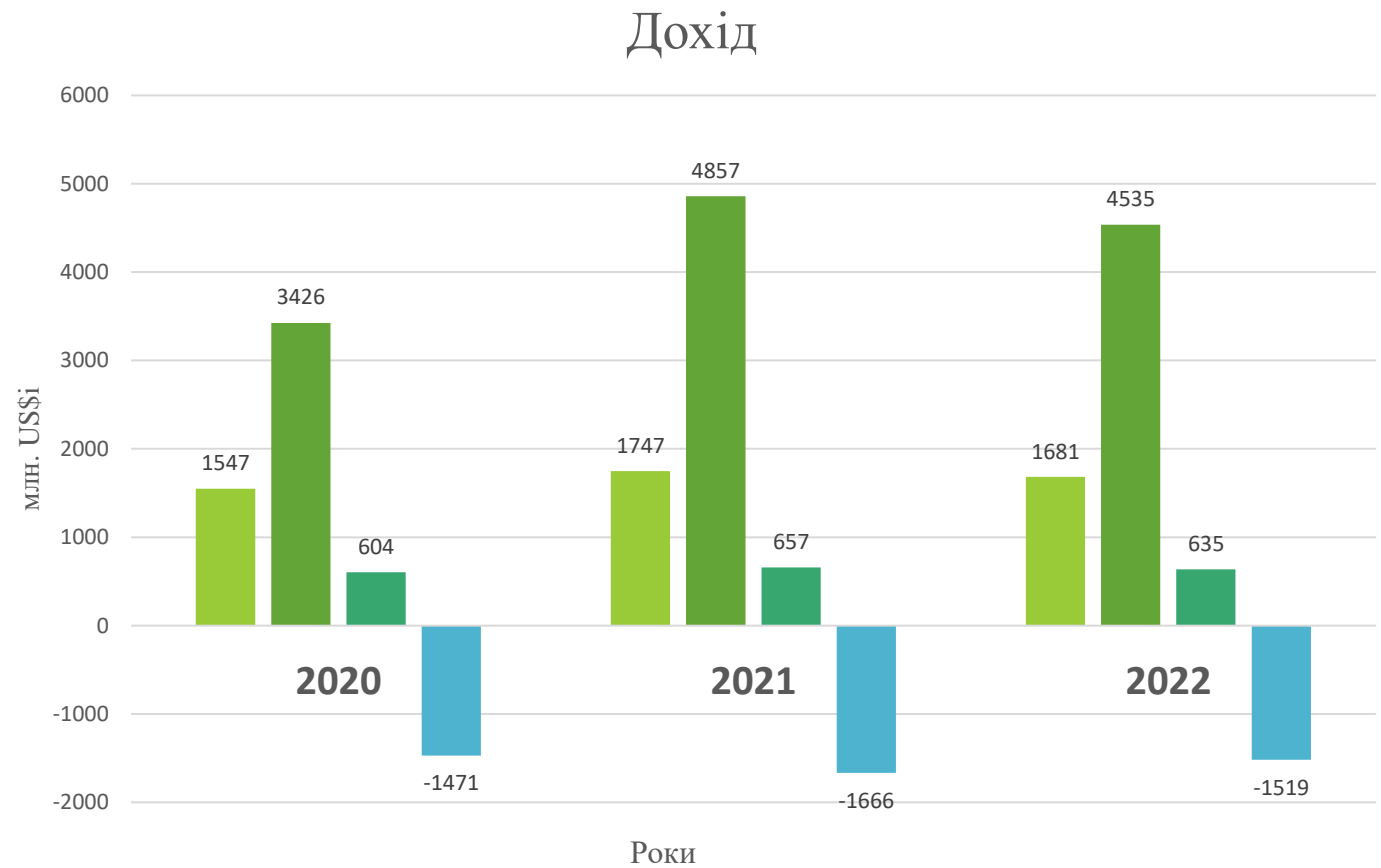


Ринкова капіталізація млн. Чистий прибуток (збиток), млн (PLN ZL) Дохід за ост. 12 міс., млн(PLN ZL)



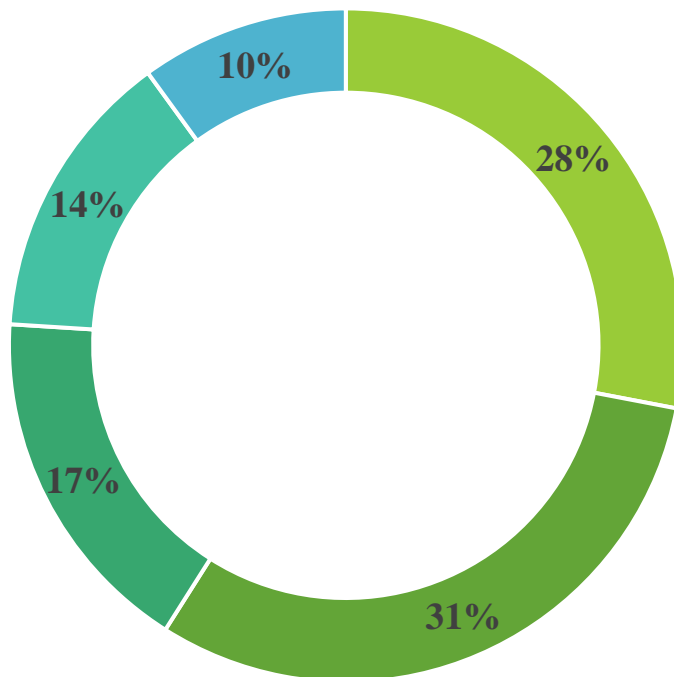
Конкуренти компанії на Варшавській фондовій біржі (станом на 15 травня 2023 р.)

Розподіл доходу компанії Kernel Holding s.a. за різними напрямками



- Переробка насіння олійних культур
- Інфраструктура і торгівля
- Землеробство
- Узгодження

Експорт олії соняшникової рафінованої дезодорованої
наливом, 2022 р.



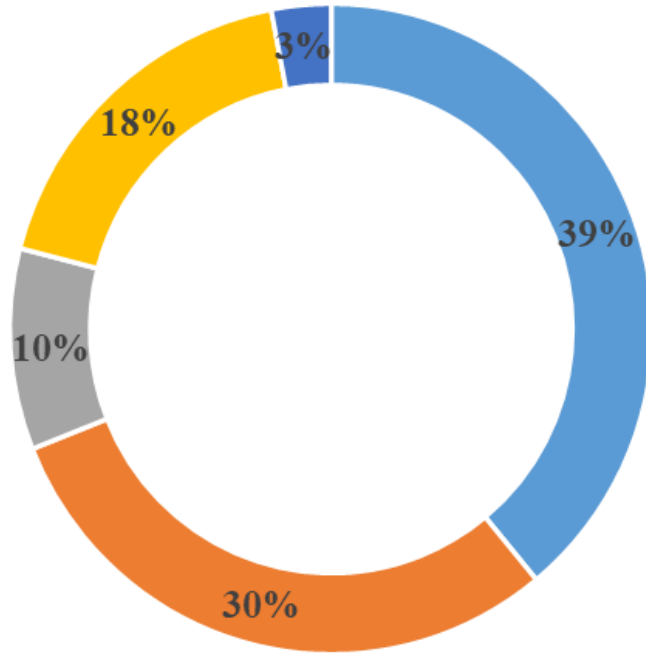
■ Європа ■ Індія ■ Китай ■ Ірак ■ Інші нарядки



Міжнародні B2B – партнери

компанії Kernel Holding s.a

Експорт соняшникової олії бутильованої, 2022 р.



■ Україна ■ Європа ■ Близький Схід ■ Інші напрямки ■ Азія



**Основні марки бутильованої олії
компанії Kernel Holding s.a.**

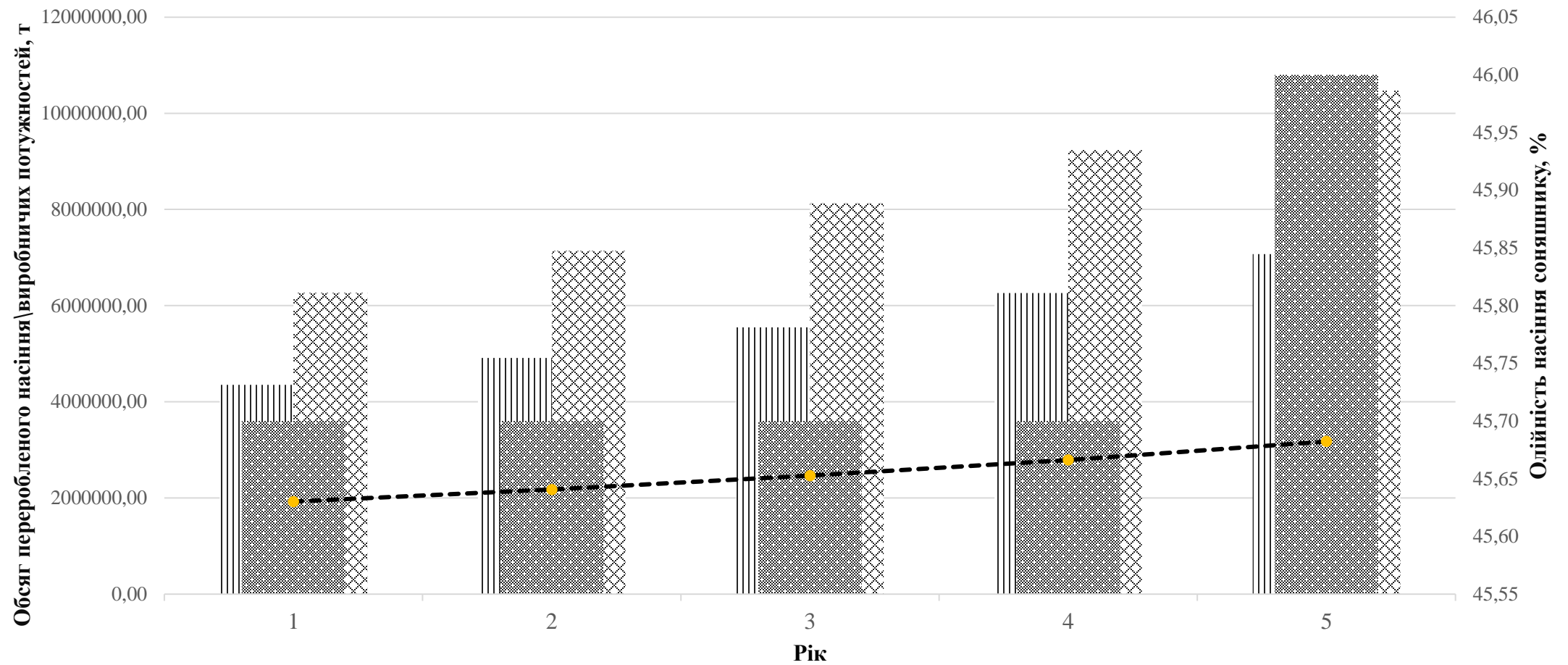
**Структура експорту олії соняшникової рафінованої
дезодорованої бутильованої, 2022 р.**

$$\ln y = -3,7195 + 0,9767 \ln x_1 + 0,7328 \ln x_2 + 0,0291 \ln x_3,$$

Показники технологічної ефективності використання ресурсів при виробництві рослинних олій підприємствами

Kernel Holding s.a.

<i>Фактор виробництва</i>	<i>Відносна продуктивність ресурсів, %</i>	<i>Абсолютна гранична продуктивність ресурсів, тис. т</i>	<i>Гранична норма заміщення між факторами x_1 та x_2, т</i>	<i>Середня продуктивність ресурсів, тис. т</i>
x_1	0,98	0,43	-	0,44
x_2	0,73	12,78	-29853,95	14,70
x_3	0,03	0,008	-	0,24



||||| Обсяг переробки, т ▨▨▨▨▨ Переробні потужності, т/рік ▨▨▨▨▨ Олійність, % -●- Обсяг випуску соняшникової олії рафінованої дезодорованої, т/рік

Прогноз обсягу випуску соняшникової олії нерафінованої переробними підприємствами Kernel Holding s.a. (2023-2027 рр.)

Концепція розвитку олійного виробництва в повоєнний період

Концепція оптимізації виробництва олійних культур

Науково обґрунтоване агрокліматичне районування

Зміна концепції селекції олійних культур в напрямку забезпечення реалізації біологічного потенціалу рослин

Біологізація землеробства при вирощуванні олійних культур

Розробка ефективних важелів регулювання структури посівних площ

Диверсифікація вирощування олійних культур із дотриманням вимог агрокліматичного районування

Концепція розвитку переробної галузі

Кооперування в олійно-продуктовому підкомплексі

Перегляд умов митно-тарифного регулювання

Інноваційна стратегія розвитку галузі

Зміна режиму оподаткування сезонно залежних галузей