

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ У КРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

Економічний факультет
Кафедра економіки підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

студентки II-го курсу
спеціальності 051 «Економіка»
напряму підготовки "Економіка бізнесу"
денної форми навчання

Мельниченко Катерини Олександрівни

Науковий керівник:
д-р екон. наук, проф.

Шаульська Лариса Володимирівна

"ЗАТВЕРДЖУЮ"

Завідувач кафедри економіки підприємства

д-р екон. наук, проф. _____ Г.М. Филюк

Київ - 2022

Анотація

дипломної роботи на тему «**Стратегічні напрями розвитку підприємства**» студентки 2 курсу магістратури

Мельниченко Катерини Олександрівни

Робота присвячена актуальній темі розвитку підприємства в сучасних українських реаліях на основі реалізації стратегічних напрямів розвитку підприємства. На основі узагальнення теоретико-методичних засадах описані особливості вибору стратегії агропромислових підприємств та сучасний стан агропромислової галузі в Україні.

Дослідження фінансово-економічної діяльності та зовнішнього середовища ТОВ «Кернел-Трейд» показало, що компанія має нормальну фінансову стійкість, високий контроль якості, конкурентоспроможна цінова політика, хороша репутація у клієнтів, разом з тим компанія має ряд недоліків, такі як; недостатньо високий прибуток, неповна завантаженість виробничих потужностей та недостатній обсяг експорту у європейські країни.

На основі аналізу діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» з реалізації стратегічних напрямів компанії показано, що саме комплекс заходів спрямованих на вдосконалення міжнародної діяльності компанії, збільшить обсяг експорту у країни Європи та відповідно прибуток підприємства, що покращить фінансовий стан та допоможе компанії розвиватися за рахунок нерозподіленого прибутку на конкурентному ринку.

Abstract

of the Master's Research Paper «Strategic directions of enterprise development»

The work is devoted to the topical issue of enterprise development in modern Ukrainian realities on the basis of the implementation of strategic directions of enterprise development. Based on the generalization of theoretical and methodological principles, the peculiarities of the choice of strategy of agro-industrial enterprises and the current state of the agro-industrial sector in Ukraine are described.

A study of financial and economic activities and the external environment of Kernel-Trade LLC showed that the company has normal financial stability, high quality control, competitive pricing, good reputation with customers, however, the company has a number of shortcomings, such as; insufficient profits, incomplete capacity utilization and insufficient exports to European countries. due attention is paid to product renewal as the main means of maintaining competitiveness and making a profit.

Based on the analysis of Kernel-Trade LLC's activities in the implementation of the company's strategic directions, it is shown that a set of measures aimed at improving the company's international activities will increase exports to European countries and profits, which will improve financial condition and help the company profit in a competitive market.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Стратегія діяльності підприємства: її сутність, види та етапи розробки....	7
1.2 Особливості вибору стратегій агропромислових підприємств	14
Агропромислові підприємства мають низку специфічних особливостей, які мають істотний вплив на вибір стратегії.....	14
1.3 Сучасний стан агропромислової галузі в Україні та перспективи її розвитку	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Кернел-Трейд»	21
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Кернел-Трейд».....	21
2.2 Дослідження фінансово-економічної діяльності «Кернел-Трейд»	26
2.3 Діагностика зовнішнього середовища ТОВ «Кернел-Трейд».....	32
2.4 Аналіз системи стратегічного менеджменту ТОВ «Кернел-Трейд» ...	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «Кернел-Трейд» ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ	41
3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства.....	41
Оцінка перспектив реалізації запропонованих стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Кернел-Трейд» наведено в пункті 3.3 даного розділу	44
3.2 Вдосконалення міжнародної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд».....	45
3.3 Оцінка перспектив реалізації запропонованих стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Кернел-Трейд».....	47
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Розвиток економіки України на сучасному етапі перебуває у неоднозначному економічному середовищі, що динамічно змінюється. Багато підприємств зазнають труднощів і перебувають у кризовій ситуації, яка обумовлена недосконалими умовами, бізнес клімат не вважається дуже сприятливим а в період війни перспективи бізнесе зрозумілі.

Основною зовнішньою причиною криз підприємств, їх короткого життєвого циклу є висока нестабільність середовища, в якому вони перебувають.

У цьому контексті проблема розробки стратегії набуває особливого значення та актуальності в сучасних кризових умовах економічного розвитку.

З вищевикладеного можна зробити висновок, що стратегічні напрями розвитку підприємств можна є дуже актуальною темою, вивченню якої присвячено цю дипломну роботу.

Метою роботи є визначення напрямів стратегічного розвитку ТОВ «Кернел-Трейд» та їх обґрунтування.

Відповідно до мети, поставлено та вирішено такі завдання:

- розглянути теоретичні аспекти стратегії розвитку підприємства;
- розглянути сутність та класифікацію стратегій розвитку.
- розглянути основні правила та процедури розробки стратегії
- охарактеризуйте підприємство;
- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства
- обґрунтувати стратегію розвитку;
- оцінити перспективи реалізації запропонованих стратегічних напрямів розвитку.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Кернел-Трейд» – провідний український виробник та експортер соняшникової олії. Активи та представництва компанії знаходяться у Києві, Тернопільській, Хмельницькій, Вінницькій, Черкаській, Полтавській та Кіровоградській областях.

Предмет дослідження - теоретичні засади створення стратегії підприємства та процес її реалізації. У процесі дослідження використовуються спеціальні та наукові методи дослідження, які включають: аналіз, синтез, графічні методи, кореляційні методи та абстрагування.

Магістерська дипломна робота виконана на базі фінансової звітності ТОВ «Кернел-Трейд»

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Стратегія діяльності підприємства: її сутність, види та етапи розробки

Постійна економічна нестабільність в Україні призводить до збільшення рівня невизначеності у зовнішньому середовищі, у якому перебувають вітчизняні підприємства. У таких умовах позитивному результату господарської діяльності підприємства сприяє вдалий вибір стратегії. Тому останнім часом питанням її сутності приділяється особлива увага.[5]

Стратегія підприємства – це систематизований план поведінки підприємства в умовах невизначеності для досягнення високого рівня розвитку у майбутньому, який включає формування місії, визначення цілей на довгостроковий період, а також правил та методів прийняття управлінських рішень для досягнення найбільшої ефективності підприємства від використання наявних ресурсів, сильних сторін та потенціалу підприємства, а також мінімізація слабких сторін та впровадження заходів для нівелювання впливу від загроз зовнішнього середовища.

I. Ансофф розумів стратегію підприємства, як набір правил та методів прийняття рішень стосовно поведінки підприємства в умовах невизначеності.

Канадський вчений Р. Мінцберг розрізняє п'ять аспектів поняття «стратегія».

1. Стратегія як план.

Хороша стратегія має мати план. Перелік і напрям рішень, які ви маєте намір прийняти, або ряд правил, яких ви будете дотримуватися. Планування, як правило, відразу спадає на думку, на підприємстві розробляють стратегію. Інструменти планування включають: По-перше, PEST аналіз, SWOT аналіз і мозковий штурм — інструменти, що допомагають визначити можливості підприємства. По-друге, методи управління змінами та управління проектами, які допоможуть планувати досягнення.

2. Стратегія як прийом.

Мінцберг каже, що ви можете придумати прийом, який буде неочікуваним для конкурентів. У бізнесі немає можливості уникнути конкурентів. Прийоми / хитрощі - це особлива тактика, щоб спробувати перехитрити конкурентів.

Приклади / хитрощі включають:

- Зниження цін стримування конкурентів.
- Подання заявок на патенти.

Прийоми та хитрощі, як правило, є короткостроковою тактикою, тому застосування одного або двох стратегічних прийомів є гарною ідеєю. Але важливо не направляти весь свій потенціал на боротьбу з конкурентами, щоб не втратити свій довгостроковий стратегічний план.

3. Стратегія як принцип поведінки.

Визначити стратегію як план і деякі прийоми недостатньо. У деяких випадках варто озирнутися на те, що вже сталося, і описати стратегію компанії з точки зору моделей, що склалися. Щоб використати цей елемент, необхідно звернути увагу на шаблони поведінки. Потім запитати себе, чи ці шаблони можуть стати невід'ємною частиною вашої стратегії.

4. Стратегія як позиція.

Позиція це ще один спосіб визначити стратегію. Позиція повідомляє, де перебуває підприємство відносно конкурентів.

Приклади позицій включають:

- Бути найдешевшим.
- Мати багато функцій.
- Обслуговувати конкретну клієнтську базу.

5. Стратегія як перспектива.

Вибір стратегії, значною мірою залежить від культури поведінки підприємства. Так само, як моделі поведінки можуть розглядатися як стратегія, моделі мислення будуть визначати перспективи підприємства і те, чого воно може досягти. [6]

Стратегія підприємства постійно розвивається. Не завжди вдається заздалегідь продумати все до дрібниць, і потім довгий час не вживати заходи для зміни стратегії. Процес розробки стратегії завжди кропіткий. Завжди є щось нове, на що потрібно реагувати, і, в результаті чого з'являються нові стратегічні можливості. Тому удосконалення стратегії є нескінченним.

В залежності від організаційного рівня, стратегії поділяються на операційну, функціональну, ділову та корпоративну. Розглянемо кожен рівень стратегії окремо.

Операційна стратегія є основою піраміди розробки стратегії підприємства. Операційні стратегії визначають, як управляти ключовими оперативними одиницями компанії. Вони відносяться до найбільш конкретних стратегічних підходів та ініціатив у керівництві ключових оперативних одиниць при прийнятті рішень щодо вирішення щоденних оперативних завдань до яких відносять: закупівлю сировини, транспортування, управління запасами, проведення профілактичного ремонту, проведення рекламних кампаній.

Другим рівнем у ієрархії управління є функціональна стратегія. Головною метою цієї стратегії є вирішення завдань щодо розподілу ресурсів. При розробці функціональної стратегії всі функціональні служби та відділи підприємства беруть участь у її створенні, використовуючи важелі як ділової, так і корпоративної стратегії.

Функціональна стратегія відповідає за планування управління основної та поточної діяльності підрозділів компанії - скільки у компанії існує основних напрямів діяльності, стільки ж у неї має бути і функціональних стратегій.

Значення функціональної стратегії полягає у створенні управлінських орієнтирів задля досягнення поставлених функціональних цілей компанії. Роль функціональної стратегії заснована на підтримці загальної ділової стратегії та конкурентоспроможності компанії.

Наступним рівнем виділяють ділову стратегію управління. Стратегія конкуренції, або, іншими словами, ділова стратегія спрямована на забезпечення підрозділів підприємства підтримкою на конкретному рівні у своїй галузі, призначена для підприємств середнього рівня та окремих підрозділів.

Ділова стратегія включає ті кроки і заходи, які будуть доцільні в поточних умовах зовнішнього середовища, так як необхідно брати до уваги ринкові, економічні фактори, зміни в законодавстві та інші фактори.

Постійні та значні зміни зовнішньої середовища вимагають таких самих безперервних змін у стратегії компанії. Те, як швидко та ефективно реагує компанія на дані зміни, безпосередньо залежить від того, на якому етапі розвитку подій зовнішнього середовища, керівництво компанії зможе коректно визначити їх значущість та вплив на діяльність підприємства та швидкість розробки нової стратегії розвитку.

Основна різниця між сильною та слабкою діловою стратегією у здатності розробити та застосувати заходи та підходи, які здатні забезпечити підприємству конкурентну перевагу. Така перевага забезпечує підприємству високий рівень прибутку, без нього вона ризикує програти сильнішим конкурентам та залишитися на другорядних ролях. На рівні компанії ділова стратегія полягає у розвитку професійних навичок та процедур, необхідних для досягнення конкурентної переваги. Професіоналізм в основній сфері діяльності компанії – знак того, що, порівняно з конкурентами, компанія робить успіхи. Це, певним чином, є проявом її конкурентоспроможності. Якісна діяльність підприємства полягає у вдосконаленні технологічного прогресу, продажу, розподілу ресурсів, обслуговування споживачів та інших елементів, пов'язаних з конкурентною стороною виробничого плану, маркетингу і сервісного обслуговування.

Фундаментом конкурентної переваги підприємства є унікальний досвід та навички, які не можуть бути придбані конкурентами за короткий проміжок часу.

Відповідальність за створення та контроль ділової стратегії лежить окремо на менеджері кожного напрямку. У разі, коли керівник підприємства не бере участі у формуванні цієї стратегії, а делегує цей обов'язок своїм підлеглим, він все одно залишається основною відповідальною особою за її реалізацію та результати.

Вищий рівень стратегії в ієрархії управління займає корпоративна стратегія. Корпоративна стратегія організації розробляється на найвищому рівні керівництва, це той тип стратегії, який розкриває шляхи та перспективи розвитку компанії.

Корпоративна стратегія орієнтована на єдину орієнтацію всіх підрозділів. Вона зберігає свою ефективність протягом тривалого часу і значним чином впливає на діяльність підприємства. Корпоративна стратегія створює характер компанії, такий, якою вона знайома співробітникам та громадськості, також визначає позицію компанії на ринку. У результаті, від корпоративної стратегії залежить, які будуть реалізовуватися цілі в короткостроковій та довгостроковій перспективі, обсяг інвестицій, їх характер, форми та способи використання наявних ресурсів. [33]

Певні принципи стратегії прийняття управлінських рішень у деяких компаній можуть залишатися незмінними протягом тривалого часу, наприклад, орієнтація на високу якість товарів або високі технології, певну сировину або добре налагоджені комунікації на виробництві. Всі інші аспекти можуть змінюватися звіт (асортимент товару, виробничі процеси, дизайн продукту). Основні фактори, що визначають характер компанії, найчастіше, значно стійкі та впливають на будь-які зміни в позиції компанії на ринку та розподілі доступних ресурсів. [4]

Відповідно до стадій життєвого циклу підприємства виділяють: стратегії зростання, утримання і скорочення.

Стратегія зростання притаманна тим підприємствам, бізнес яких лише починається або зростає. В ході цієї стратегії передбачається вибір цільових сегментів, посилене інвестування та інноваційні розробки. Ця стратегія поділяється на три основні види:

1. стратегія інтенсивного зростання (збільшення частки ринку, розвиток бізнесу і продукції);
2. стратегія зростання (об'єднання двох або більше підприємств або поглинання);
3. стратегія диверсифікації. Стратегія полягає у захопленні найбільшої частки ринку, шляхом інвестування з метою отримання у майбутньому значних прибутків. [17]

Стратегія утримання – це стратегія підприємств у стані зрілості. Підприємства захищають власні позиції на ринку від конкурентів, прагнуть знижувати витрати на виробництво продукції та шукають нові ринки збуту.

Стратегія скорочення полягає у поступовому згортанні бізнесу у завершальній стадії життєвого циклу через застосування комплексних дій. В цьому випадку можливе застосування двох видів поведінки – зменшення цін та активізація зусиль маркетингу та використання стратегії «жнив» (максимізація прибутку від реалізації активів та продукції).[26]

Стратегія діяльності підприємства проходить сім етапів розробки:

1 етап – визначення місії підприємства.

Під місією підприємства розуміється основна глобальна ціль створення підприємства та його функціонування. Місію підприємства визначають його засновники.

2 етап – аналіз стану середовища, в якому функціонує підприємство та ступень його впливу.

3 етап – вивчення сильних та слабких сторін діяльності підприємства , здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства.

4 етап – створення системи стратегічного розвитку підприємства.

Процес формування цілей підприємства зазвичай складається з двох етапів:

- чіткого визначення цілей;
- кількісне визначення та конкретизації цілей у вигляді системи взаємопов'язаних показників результатів діяльності підприємства.

5 етап – розробка та оцінка стратегічних альтернатив підприємства.

Для проведення оцінки стратегічних альтернатив та подальший вибір найкращої з них використовуються наступні параметри:

- збалансованість стратегії з внутрішнім середовищем;
- можливість реалізації стратегії з урахуванням наявності стратегічних ресурсів;
- урахування рівня ризиків, пов'язаних із реалізацією стратегії;
- ефективність стратегії.

6 етап – здійснення заходів, які забезпечать реалізацію розробленої стратегії підприємства:

- створення системи забезпечуючих стратегій;
- визначення політики підприємства за різними напрямками розвитку;
- розробка системи поточних планів ведення діяльності.

7 етап – моніторинг та контроль ходу реалізації стратегії та її подальше коригування. [62]

1.2 Особливості вибору стратегій агропромислових підприємств

Агропромислові підприємства мають низку специфічних особливостей, які мають істотний вплив на вибір стратегії.

До основних специфічних особливостей можна віднести: - залежність від погоди; сезонність виробництва та грошових надходжень; використання як засіб виробництва землі; розбіжності у формах власності; особливості технологій виробництва, територіальна розосередженість виробництва та віддаленість структурних підрозділів від центру.[46]

Облік впливу особливостей сільського господарства є обов'язковим, і він зумовлює значною мірою ефективність функціонування всієї системи управління сільськогосподарським виробництвом.

Основною метою реалізації стратегії агропромислових підприємств є - підвищення рівня розвитку аграро-виробництва, через задоволення потреб споживачів, а також через забезпечення сировиною промисловість, що призведе до досягнення найвищих результатів у економічній та соціальній сферах, що забезпечить високий та якісний рівень життя.[32]

Для досягнення цієї мети вирішуються завдання, пов'язані зі створенням нової товарної продукції агропромислового комплексу та експортно орієнтованої інфраструктури, усунення торгових бар'єрів, створення системи просування продукції агропромислового комплексу на зовнішні ринки, досягнення необхідного рівня самозабезпеченості за основними видами та продовольства, залучення до обігу земель сільськогосподарського призначення.

На вибір стратегії агропромислових підприємств впливають зовнішні та внутрішні чинники та умови.

Основними чинниками для розвитку агропромислових підприємств - є професійна підготовка або перепідготовка громадян, які стимулюють розвиток та підвищують свою компетенцію в агропромисловій галузі.

Слід зазначити, що підвищення рівня освіти громадян забезпечує збільшення частки висококваліфікованих кадрів, зайнятих у агропромисловому комплексі.

У рамках підготовки висококваліфікованих кадрів існує необхідність прискореного стимулювання розвитку галузевих інститутів, що дозволяють підготувати професійні кадри з урахуванням сучасних умов.

Основним завданням реалізації стратегії агропромислових підприємств - є нарощування виробничих потужностей. Цього можна досягти через впровадження нових технологій, передових рішень та застосування сучасного обладнання.

Під час вибору стратегічного напрямку розвитку аграрного підприємства необхідно врахувати місію підприємства, визначені його цілі, невикористані можливості, інноваційний потенціал, частку ринку, яку займає підприємство та сучасний стан агропромислової галузі. Врахування цих чинників є необхідним для успішної розробки якісної стратегії підприємства. (рис.1.1) [29]



Рис.1.1 Чинники впливу на розробку стратегії агропромислового підприємства

Оскільки врахувати всі чинники для складання стратегії розвитку підприємства є практично неможливим, необхідним є обґрунтування цілей та завдань, застосування визначених методів та способів прийняття управлінських рішень та застосування на практиці набутих знань. Тому, для розробки стратегії аграрного підприємства необхідно здійснити аналіз зовнішнього та внутрішнього

середовища. Чим правильніше від проведений, тим успішнішою буде розробка та реалізація стратегії.

Тож, для з'ясування стратегічних перспектив розвитку підприємства агропромислової галузі необхідно проаналізувати зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, через оцінку конкурентних переваг підприємства, його сильних та слабких сторін. [49]

1.3 Сучасний стан агропромислової галузі в Україні та перспективи її розвитку

Агропромислова галузь є важливим сектором для української економіки. У 2020 році вона внесла майже 10% до ВВП країни. Близько 18% зайнятості України та 44% своєї експортної вартості (3,3 млрд. грн) припадає на агропромислову галузь. Велика площа чорноземних ґрунтів (27,8 млн. Га) та ландшафту, яка дозволяє досягти найвищої урожайності, відіграє одну з ключових ролей у розвитку агропромислового сектору, зокрема сільськогосподарських культур. У даний час близько 80% загальної сільськогосподарської площі використовується для вирощування злаків, олійних культур, овочів та інших річних культур. [25]

Сільськогосподарська земельна ділянка, оброблена однією агрохолдинговою компанією, може становити від десяти до більш ніж 600 тисяч гектарів. [38]

Через мораторій, що накладався на операції продажу землі, до липня 2021 року жодна земельна ділянка не могла бути продана або придбана за загальними обставинами. Тому найпоширенішими земельними операціями сільськогосподарських земельних ділянок були спадкування (близько 18% операцій) та довгостроковий та короткочасний лізинг (близько 76% операцій). Відповідно до статистичних записів, у 2018 році середня ціна оренди для гектара сільськогосподарських земель в Україні складала близько 50,2 євро на рік. У липні 2021 року скасовано мораторій на ринкові операції сільськогосподарських угідь. Однак, деякі обмеження залишилися: заборона на продаж сільськогосподарських угідь державної власності та придбання земельних ділянок іноземними юридичними особами. [45]

Станом на 2021 р. Сільськогосподарські землі можуть бути придбані тільки громадянами України загальної площі до 100 гектарів, але з 2024 року планується збільшення допустимої площі землі для придбання до 10 тисяч гектарів для юридичних осіб. [27]

Протягом останнього десятиліття в сільському господарстві України переважало виробництво зернових культур і демонструвало досить стабільне зростання, оскільки, наприклад, у 2000-2020 рр. виробництво зернових зросло з

23,8 до 74,1 млн. тонн, а також олійних культур з 3,7 до 22,2 млн тонн. У 2020 році виробництво рослинництва становило близько 79% валової продукції сільського господарства. Основні культури – кукурудза, пшениця, ячмінь, соняшник, соя та ріпак. У 2015-2020 рр. ці культури були зібрані на майже 70% загальної площі ріллі, причому найбільшу частку цієї площі займали пшениця, соняшник та кукурудза. (рис.2)

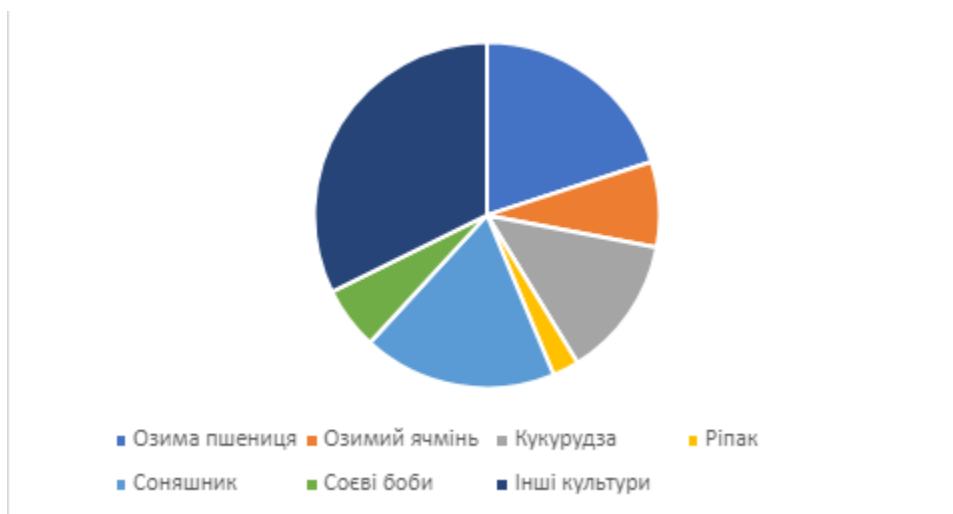


Рис.1.2 Середні посівні площі 2015-2020, млн га

Виробництво зернових в Україні демонструє відносно високий ступінь мінливості протягом останніх двох десятиліть, а деякі дослідження показують, що врожайність основних сільськогосподарських культур в Україні з різних економічних та екологічних причин не досягла свого максимального потенціалу. Наприклад, у 2015-2020 роках середня врожайність озимої пшениці в Україні становила близько 4,06 тонн з гектара, тоді як у Німеччині — близько 7,5, а у Франції — 7,9 тони з гектара. Крім того, урожайність кукурудзи в Україні становила близько 7 тонн з гектара, тоді як в Іспанії близько 11,3 тонн, у Франції - 8,9 і в Німеччині - 9,3 тонн з гектара. Серед іншого, ця ситуація може бути пов'язана з несприятливими погодними умовами та екстремальними погодними явищами, ймовірно, пов'язаними зі зміною клімату. Підвищені коливання середньодобової температури та рівня опадів, а також збільшення частоти градів, шквалів, безсніжної зими та протягів, які спостерігаються в останні десятиліття,

підвищують ризик втрати врожаю та можуть стримувати інтенсифікацію вирощування сільськогосподарських культур. [31]

Відносно висока вразливість врожайності сільськогосподарських культур України до несприятливих погодних умов та відносно низька врожайність порівняно з рівнями ЄС також пов'язані з обмеженим доступом до кредитів та фінансування, а також з невизначеністю в нормативній базі аграрного сектору, що створює бар'єр для використання ресурсів. Крім того, серйозну загрозу для сільського господарства України становить ерозія ґрунтів. За даними Filescia et al. (2014 р.), в Україні щорічно розмивається близько 500 млн. тонн ґрунту. Хоча дослідження не надає оцінок відповідної врожайності та виробничих втрат, дані інших країн свідчать про те, що ерозія ґрунтів спричиняє значні втрати потенційної врожайності сільськогосподарських культур, а отже, і обсягів виробництва. Тим не менш, через великі площі збирання, обсяги виробництва зернових в Україні значно перевищують відповідний внутрішній попит, що дозволяє експортувати великі обсяги. Наприклад, у 2015-2020 роках експортовано близько 66% озимої пшениці, 54% ячменю та 74% кукурудзи. Крім того, експорт олійної олії, соняшникового та ріпакового шроту перевищив 70% їхнього виробництва. (рис.1.3)

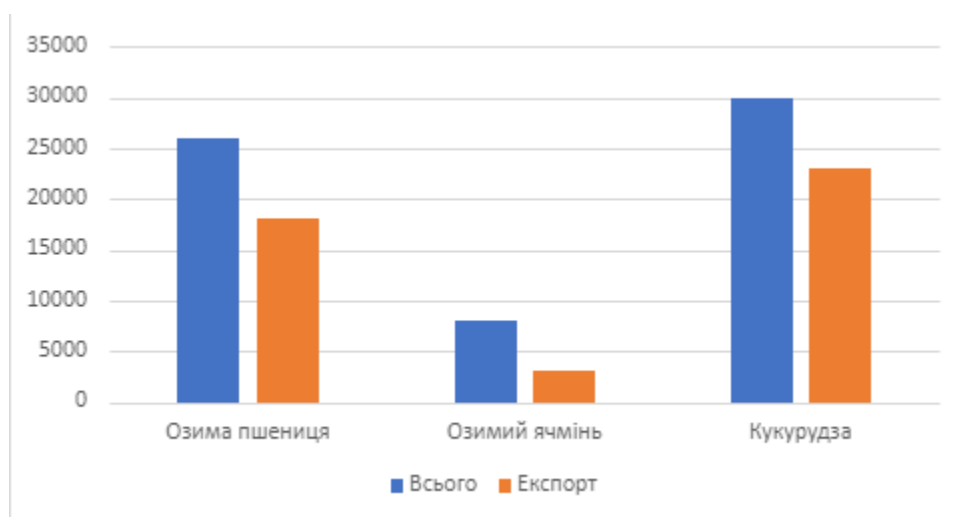


Рис.1.3 Виробництво та експорт сільськогосподарських культур

Прогнозується, що до 2030 року загальна площа зернових культур залишиться майже незмінною в порівнянні з останнім десятиріччям. Однак очікується, що

загальна площа олійних культур зросте. Останній може досягти 9,1 млн га, що на 4,3% більше в порівнянні з відповідним середнім показником 2016-2020 років.

В умовах війни складно спрогнозувати як буде відновлюватися агропромислова галузь України, але якщо ключові українські підприємства не будуть пошкоджені, то відновлення відбуватиметься досить швидко. Якщо їх не пошкодять, то вони зможуть швидко відновити свою роботу і знову стануть фундаментом економіки. [2]

Враховуючи значний потенціал щодо підвищення урожайності, Україна може претендувати на лідируючі позиції за обсягом експорту основних продовольчих культур.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Кернел-Трейд»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»

Кернел є одним з лідерів у наданні послуг з переробки та експорту зерна, рослинної олії та макухи. Компанія здійснює транспортування власного зерна, а також надає послуги стороннім особам через зерновий термінал «Трансболтермінал». Також компанія пропонує послуги зі зберігання зернових культур сільськогосподарським товаровиробникам на елеваторах загальною ємністю зберігання 2,7 млн тонн. Продукція Кернел експортується в більш ніж у 60 країн. [11]

ТОВ «КернелТрейд» має три основні секції цінностей, які наведені нижче.

Секція 1. Фінансова стабільність:

1. Стратегічне управління системою. Завдяки принципам нашого управління можливим є перехід від кількісного до якісного зростання. Виділяючи рівні та цілі нашої стратегії на операційному рівні, ми трансформуємо та впроваджуємо їх у повсякденність.

2. Синергія бізнес-інтеграції. Синергитичний ефект проявляється через тісно пов'язані бізнес-сегменти між собою єдністю стратегії та злагодженістю поставлених цілей, інтеграція яких позитивно впливає на результат господарської діяльності. Для покращення корпоративної практики ми на регулярній основі проводимо порівняльний аналіз сегментів та намагаємося ефективно використовувати свій досвід. Застосування синергії через взаємодію між підприємствами, підрозділами та функціями всередині компанії дозволяє отримати найкращі результати діяльності компанії.

3. Ефективне управління активами та ресурсами. Ми використовуємо ресурси раціонально, відповідально та ефективно. Дбайливо ставимося до фінансів та управління ключовими ризиками. Кожен зі співробітників несе персональну

відповідальність за ефективне використання та захист матеріальних ресурсів компанії.

4. Зміни та нововведення. Через те, що ми не боїмся змін, а використовуємо їх як новий виклик для розвитку - ми досить гнучкі під час прийняття рішень. Хоча наші активи дуже високої якості, ми завжди намагаємося її покращити. Ми вдосконалюємо сучасне технологічне обладнання та навчаємо персонал для підвищення їх кваліфікації. Ми реагуємо на зміни в навколишньому середовищі застосовуючи інноваційні процеси та розробки.

Секція 2. Стійкість репутації:

1. Прозорість і відповідальність. Кернел - це відома публічна компанією. Прозорість і відповідальність є запорукою нашого успіху наші відносини з нашими колегами, стейкхолдерами та партнерами. Нам зрозуміло і послідовні в наших рішеннях і діях. Ми надаємо достовірну та відкриту інформацію стейкхолдерам – це основи нашої діяльності. Спроби маніпулювати фінансова інформація є для нас неприйнятною. Ми здійснюємо публічні тендери і аргументуємо вибір постачальників. Кожен учасник може повідомити Компанії про будь-яке порушення її прав.

2. Відповідальне керівництво. Ми дуже відповідальні та ставимося до свого лідерства дуже уважно та розуміємо вплив, який ми здійснюємо на країну, людей та компаній, з якими ми співпрацюємо. Ми чесно та прозоро ведемо бізнес з нашими діловими партнерами та своєчасно реагуємо на їхні запити. Ми відповідально ставимося до репутації компанії. Ми не допускаємо дій та рішень, які можуть зашкодити іміджу компанії.

3. Дотримання законів і правил. Компанія дотримуємося чинного законодавства України та відповідає міжнародно-правовим стандартам. Компанія підтримує бездоганну репутацію через просування інтересів лише законними способами. Ми рішуче виступаємо проти будь-якого прояву хабарництва.

4. Сталий розвиток і соціальна відповідальність. Стійкий розвиток компанії є одним з головних наших принципів, тому ми будуємо компанію з довгостроковою перспективою. Також ми постійно вдосконалюємо умови праці для співробітників

та створюємо необхідні умови для підвищення кваліфікації. Безпека та безпека праці є одним з головних пріоритетів.

Секція 3. Професійна команда лідерів.

1. Залучення як внутрішнє підприємництво. Ми самовіддано ставимося до своєї роботи. Ентузіазм наших працівників сприяє процвітанню підприємства. Кожен з нас усвідомлює важливість своєї ролі на загальний результат.

2. Взаємна повага і довіра/ Єдине розуміння цінностей та бачення розвитку компанії досягається через доброзичливе ставлення працівників один до одного. Ми завжди правильні і аргументовані. Для створення сприятливої корпоративної культури ми намагаємося уникати особистих конфліктів і негативних емоцій під час прийняття рішень та вирішенні завдань.

Далі описані всі сегменти компанії

Агробізнес

Сьогодні «Кернел» вирощує сільськогосподарські культури на 530 тис. га багатих чорноземів в Україні. Ми вирощуємо кукурудзу, пшеницю та соняшник та сою. У їх виробництві задіяні інноваційне обладнання та рішення: система відбору ґрунту через використання проб під керуванням GPS та агрохімічний аналіз ґрунту; метеорологічний та супутниковий моніторинг; застосування дронів і квадрокоптерів; супутниковий моніторинг польових умов; агродиспетчерська; картографія врожайності ґрунтів. Ця система призвела до розвитку BigData та стала основою для створення штучного інтелекту – інтегрованої інформаційної системи.

Закупівля зернових і олійних культур

Кернел здійснює одні з найбільших закупівель зернових культур у регіоні, також налагоджена ефективна робота логістичної системи. Ми підтримуємо стратегічні партнерські відносини з багатьма сільгоспвиробників. Підтримка бездоганної репутації забезпечується розумінням потреб кожного клієнта та підбір відповідних комплексних рішень.

Елеватори

Елеватори компанії забезпечують якісну логістичну підтримку свого бізнесу та закуплених товарів та забезпечує якісними послугами зі збирання врожаю

ключовим бізнес- партнерам компанії виробникам сільгосппродукції. Компанія вкладає кошти у модернізацію елеваторів.[50]

Заводи з переробки олійних культур

Елеваторна система надає якісну логістичну підтримку агробізнесу «Кернел» та закуплених товарів та забезпечує якісними послугами зі збирання врожаю нашим ключовим бізнес-партнерам виробникам сільгосппродукції. Ми вкладаємо кошти у модернізацію елеваторної системи: надпотужні підприємства зі швидким оборотом. [50]

Експорт зернових

Завдяки компанії тисячі виробників зернових культур сполучаються у Чорноморських районах та на світових ринках. Ми експортуємо 6,1 мільйонів тонн зернових культур. Компанія експортує близько 80% продукції в інші країни. Завдяки своїй власності на мережу елеваторів і два глибоко морські порти, компанія повністю контролює логістику зернових. Частка Кернел в експорті зернових з України становить приблизно 12%. Як відомо близько трьох з половиною тисяч власних вагонів забезпечують постійний і якісний потік зерна до портів. [1]

Експорт олії

Серед агропромислових підприємств Кернел займає перше місце за розміром та експортом соняшникової олії в Україні. Виробник володіє 8% міжнародного та 30% ринку України. Продукція компанії представлена більш ніж у 60 країн світу.

Активи підприємства:

1. Представництва та офіси компанії КЕРНЕЛ знаходяться у таких містах (рис. 2.1):

- Київ
- Харків
- Дніпро
- Біла Церква
- Полтава
- Одеса

-Вінниця

-Кропивницький

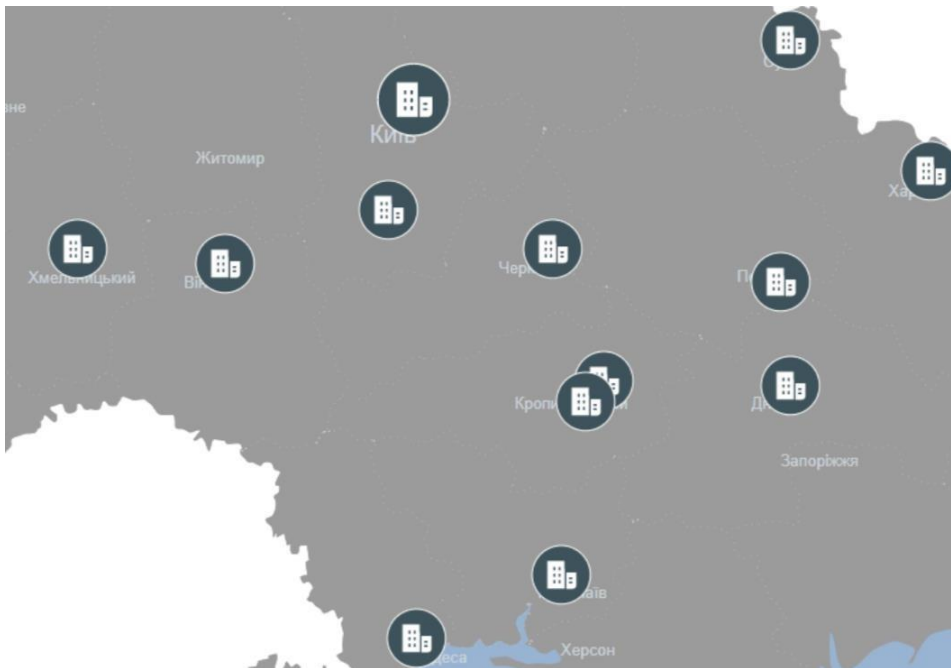


Рис.2.1 Представництво компанії Кернел

Продукція Кернел експортується в більш ніж 80 країн світу, перетворюючи компанію на лідера з виробництва і продажу соняшникової олії у світі.

2.2 Дослідження фінансово-економічної діяльності «Кернел-Трейд»

Для з'ясування стану та особливостей функціонування підприємства необхідно дослідити його фінансово-економічну діяльність. Тож, розпочнемо наше дослідження з аналізу використання основних засобів підприємства, який є вкрай важливим, оскільки інформує керівництво про вузькі місця в діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

Показники руху основних засобів

Показник	Значення					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Кф. оновлення ОЗ,	0,11	0,08	0,05	0,08	0,06	0,14
Ланцюговий приріст, %	-	-21,40	-39,91	65,72	-28,88	132,11
Кф. вибуття ОЗ	0,04	0,02	0,01	0,04	0,005	0,02
Ланцюговий приріст, %	-	-41,00	-76,99	665,76	-87,46	342,09
Кф. зносу ОЗ	0,11	0,11	0,09	0,09	0,08	0,12
Ланцюговий приріст, %	-	1,47	-15,22	0,57	-11,25	36,15

Джерело: Складено автором на основі [50;15;18]

Протягом досліджуваних періодів найбільший зріст спостерігається у коефіцієнта оновлення основних засобів. Збільшення величини цього коефіцієнту у 2015, 2018 і 2020 роках викликано поглинанням КЕРНЕЛ інших підприємств.

Перейдемо до аналізу показників зносу основних засобів, які є значними за своєю величиною. Величина цих показників незначно змінювалась протягом досліджуваних періодів. Найбільше значення показника спостерігалось у 2020

Як можна побачити зі звітності підприємства показник зріз за рахунок зростання амортизаційних відрахувань на будівлі та обладнання відповідно на 3,8% та 28%.

Наступним етапом буде аналіз коефіцієнту вибуття. У 2018 році значення показника є найбільшим, а у 2019 році – найменшим. Це відбулося тому що у 2018 році відбувся продаж Миколаївського олійного заводу, що спричинило значне збільшення вибуття основних засобів на підприємстві.

Для подальшого аналізу основних засобів, необхідним є дослідження двох груп показників використання основних засобів: показники використання виробничих потужностей та використання основних засобів.

Виробнича потужність даного ОЕЗ складає 1,3 тис. т насіння на добу, що становить приблизно 474,5 тис. т на рік.

Таблиця 2.2

Показники використання виробничих потужностей

Показник	Значення					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Інтенсивність використання	0,5	0,66	0,68	0,64	0,74	0,64
Ланцюговий приріст, %	-	32,00	3,02	-5,88	15,63	-13,51
Екстенсивність використання	0,67	0,77	0,74	0,7	0,8	0,74
Ланцюговий приріст, %	-	13,15	-2,61	-6,67	12,54	-7,50
Інтегральний показник	0,33	0,51	0,51	0,45	0,59	0,48
Ланцюговий приріст, %	-	54,55	0,00	-11,76	31,11	-18,64

Джерело: Складено автором на основі [50]

Протягом досліджуваних періодів показник інтенсивного використання потужностей змінюється не суттєво та перебуває у діапазоні 0,5 – 0,74, що свідчить про те, що підприємство не в повному обсязі використовує свій потенціал та залишає потужності неповністю завантаженими. Показник екстенсивного використання обладнання теж змінюється несуттєво та перебуває у діапазоні 0,67-0,8. Найбільше його значення спостерігається у 2018 році. Оскільки потужності компанії завантажені не повністю, це призводить до зменшення обсягу випуску продукції компанії та зростання її собівартості, тому що на одиницю продукції припадає більше постійних витрат.

Таблиця 2.3

Показники використання основних засобів

Показник	Значення					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Капіталовіддача	3,75	3,40	3,95	3,70	3,91	4,15
Ланцюговий приріст, %	-	-9,26	16,17	-6,31	5,68	6,07
Капіталомісткість	0,27	0,29	0,25	0,27	0,26	0,24
Ланцюговий приріст, %	-	10,21	-13,92	6,73	-5,37	-5,72
Капіталоозброєність, тис грн/ особу	43,36	38,96	35,14	38,27	35,38	38,91
Ланцюговий приріст, %	-	-10,16	-9,79	8,91	-7,56	9,97

Джерело: Складено автором на основі [50]

З таблиці видно, що в середньому на 1 гривню вартості основних засобів підприємства припадає дохід на суму 3,81 грн. На 1 гривню отриманого доходу припадає в середньому 0,26 гривні вартості основних засобів. Вартість основних засобів, що припадає на одного працівника в середньому становить - 38,91 тис. Грн. Ми можемо спостерігати зміни показника за рахунок зміни вартості основних засобів на підприємстві, тоді як чисельність працівників мала більш стабільну тенденцію.

Для подальшого дослідження необхідно провести аналіз фінансового стану підприємства. Для цього нам необхідно розрахувати показники автономії, платоспроможності та рентабельності.

Оцінка рівня фінансової стійкості і автономності підприємства

Показник	Значення, %						Порогове значення, %
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Коефіцієнт автономії	57,3	53,7	60,8	66,1	57,6	53,3	50-70
Ланцюговий приріст, %	-	-6,20	13,18	8,66	-12,77	-7,54	
Відношення позичкового і власного капіталу	74,6	86,2	64,5	51,4	73,6	87,7	70
Ланцюговий приріст, %	-	15,47	-25,15	-20,4	43,15	19,24	
Коефіцієнт забезпеченості оборотного капіталу власними коштами	7,6	-1,8	12,8	29,0	24,0	14,4	10
Ланцюговий приріст, %	-	-124,24	-795,77	127,3	-17,25	-40,02	
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	27,3	25,7	22,2	34,5	71,4	60,6	20-50
Ланцюговий приріст, %	-	-5,84	-13,43	55,07	107,24	-15,10	
Коефіцієнт інвестування	106,4	98,5	110,4	126,4	130,3	117,0	100
Ланцюговий приріст, %	-	-7,39	12,07	14,49	3,10	-10,18	
Коефіцієнт фінансової залежності	42,7	46,3	39,2	33,9	42,4	46,7	50-80
Ланцюговий приріст, %	-	8,31	-15,28	-13,5	24,87	10,25	
Коефіцієнт співвідношення іммобілізованих і мобілізованих активів	83,9	82,2	81,3	90,9	126,1	118,2	-
Ланцюговий приріст, %	-	-1,98	-1,16	11,79	38,82	-6,28	

Джерело: Складено автором на основі [50; 10]

Як можна побачити з таблиці КЕРНЕЛ має нормальний рівень фінансової стійкості. Протягом досліджуваного періоду в середньому 58% активів забезпечувалися власними коштами, на 1 гривню власних коштів припадає 0,73 гривні запозичених коштів, оборотні засоби підприємства на 14,3% фінансуються власними коштами, а інвестиції покриваються за рахунок власного капіталу.

Розрахуємо показники ліквідності Кернел. У 2015, 2016, 2017 роках підприємство не могло покрити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів, обсяг найліквідніших активів був дуже низьким.

Таблиця 2.5

Оцінка рівня платоспроможності підприємства

Показник	Значення						Порогове значення,
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,11	0,28	0,16	0,49	0,28	0,2-0,5
Ланцюговий приріст, %	-	-2,79	156,87	-42,59	201,56	-43,11	
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,33	0,28	0,40	0,36	0,78	0,47	0,7-0,1
Ланцюговий приріст, %	-	-15,72	45,88	-10,15	116,00	-39,85	
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,53	1,44	1,43	1,92	3,81	2,50	1,5-2,5
Ланцюговий приріст, %	-	-5,51	-0,81	34,09	98,56	-34,39	

Джерело: Складено автором на основі [50]

Протягом досліджуваних періодів підприємство мало змогу швидко вилучити кошти та погасити поточну заборгованість.

В середньому вартість найліквідніших активів перевищує поточні зобов'язання КЕРНЕЛ у 2,11 рази. Окрім того, зростаюча тенденція швидкої ліквідності до 2019 р. є показником покращення платоспроможності і прискорення оборотності запасів. Результати розрахунку коефіцієнтів покриття демонструє, що підприємство може сплачувати рахунки з оборотних активів.

Розрахуємо показники рентабельності КЕРНЕЛ.

Оцінка ефективності операційної діяльності підприємства

Показник	Значення					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації, млн. грн.	2796,8	2393,3	2329,5	1988,5	2168,9	2403,0
Чистий прибуток, млн. грн.	105,3	-107,4	95,5	226,8	178,6	56,0
Маржа чистого прибутку, %	3,8	-4,5	4,1	11,4	8,2	2,3
Середньорічна вартість ОЗ, млн. Грн	745,8	703,4	589,4	537,0	554,2	578,9
Оборотні активи, млн. грн.	1066,9	860,7	656,1	716,9	1120,7	1189,6
Рентабельність виробництва, %	5,8	-6,9	7,7	18,1	10,7	3,2
Середньорічна сума активів, млн. грн.	2239,0	2140,3	1692,3	1487,5	1759,3	2109,8
Рентабельність активів, %	4,7	-5,0	5,6	15,2	10,2	2,7
Середньорічна вартість власного капіталу, млн. грн.	1257,6	1182,6	959,7	942,5	1074,2	1161,9
Рентабельність капіталу, %	8,4	-9,1	10,0	24,1	16,6	4,8

Джерело: Складено автором на основі [50, 23]

За результатами оцінки операційної діяльності можемо зробити висновок, що підприємство було прибутковим на всіх періодах дослідження окрім збиткового 2016 року, був наявний чистий дохід в розмірі 0,02-0,11 гривні з кожної гривні прибутку. Збільшення показнику рентабельності виробництва досліджуваних періодів свідчить про покращення якості продукції у 2017-2018 року та зменшення собівартості. Зростання рентабельності активів у 2017-2018 роках може говорити про збільшення цін підприємства. Але різке збільшення рентабельності власного капіталу у 2017- 2019 рр. свідчить про збільшення прибутку із запозиченого капіталу у аналізованих періодах.

Відповідно до проведеного аналізу - стабільна компанія, характеризується зростанням чисельності.

2.3 Діагностика зовнішнього середовища ТОВ «Кернел-Трейд»

Для діагностики зовнішнього середовища Кернел ми використаємо поточні методи аналізу зовнішнього середовища – PEST і SWOT-аналіз. За допомогою PEST аналізу розглянемо найбільшу кількість можливих факторів, які можуть вплинути на продажі та прибуток Кернел. Вагомість факторів ми оцінено від 1 до 3, де: 1 - низький вплив фактора; 2 - середній вплив фактора; 3 - сильний вплив фактора. Також визначимо ймовірність зміни кожного фактора за 5-бальною шкалою, де 1 - мінімальна ймовірність, а 5 - максимальна ймовірність.

Результати розрахунків наведено в таблиці. 2.7.

Зробивши аналіз матеріалів з таблиці слід зазначити, що підвищення податку призводить до зростання витрат підприємства, а також зумовлює появу негативної тенденції розвитку внутрішнього ринку України в зв'язку зі зменшення вартості сировини. Через воєнний стан в Україні, найближчим часом не можна очікувати зниження ставок по кредитах, оскільки уряд стримує інфляцію високими ставками. Також через обмеження доступу до обробки сільськогосподарських угідь компанії загрожує економічна нестабільність в країні.

Таблиця 2.7

PEST аналіз ТОВ «Кернел-Трейд»

Політичні		Економічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
1.Податкова політика(тарифи і пільги)	0,35	1.Рівень інфляції і процентні ставки	0,33
2.Бюрократизація і рівень корупції	0,27	2. Курси основних валют	0,33
3.Кількісні та якісні обмеження на імпорт, торговельна політика	0,16	3.Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	0,22
4.Ймовірність розвитку військових дій в країні	0,16	4.Темпи зростання економіки	0,2
5.Стійкість політичної влади та існуючого порядку	0,11	5.Рівень розвитку банківської сфери	0,12
Всього	1,05	Всього	1,2
Соціально-культурні		Технологічні	
1.Рівень міграції та міграційні настрої	0,23	1.Доступ до новітніх технологій	0,17
2.ставлення до імпртних товарів та послуг	0,17	2.Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	0,1
3. темпи зростання населення	0,11	3.Законодавство в області технологічного оснащення галізі	0,1
Всього	0,51	Всього	0,37

Джерело: Складено автором на основі [43]

За допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.8) ми можемо оцінити оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози діяльності Кернел. Для отримання повної картини, необхідно врахувати фактори навколишнього середовища, які мають позитивний та негативний вплив на компанію.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз компанії КЕРНЕЛ

Потенційні внутрішні сильні сторони (S)	Потенційні внутрішні слабкості (W)
1.Багаті природні мінерально-сировинні ресурси	1.Неспроможність доставити продукцію в інші області України
2.Високий контроль якості	2.Залежність від постачальників
3.Зростання оборотних коштів	3.Високі податки
4.Конкурентоспроможна цінова політика	4.Відсутність податкових пільг
5.Налагоджена збутова мережа	5.Збої в постачанні
6.Відносно невеликий штат організації	6.Невеликий офіс
7.Молодий і перспективний колектив	7.Відсутність власної логістичної служби
8.Гнучка політика керівництва	8.Додаткові транспортні витрати
9.Хороша репутація у клієнтів	9.Недостатньо високий прибуток
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)	Потенційні зовнішні погрози (T)
1.Підтримання системи на високому технічному рівні для забезпечення її високої надійності і конкуренто-спроможності	1.Присутність необґрунтованого політичного впливу та контролю
2.Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів	2.Низька рентабельність
3.Випуск продукції з високою доданою вартістю, що дає можливість до більшого прибутку	3.Зростаючий конкурентний тиск
4.Стійкий попит на продукцію	4.Скачки курсів валют
5.Вільний вхідний на ринок	5.Несприятлива економічна ситуація в державі
6.Зниження податків і мит	6.Скачки курсів Валют
7.Зниження цін на сировину і матеріали	7.Посилення конкуренції

Джерело : складено автором на основі [43]

Для повної уяви зовнішнього середовища підприємства проаналізуємо виробництво зернових, і порівнюємо їх параметри.

Реальними конкурентами Кернел є «Нібулон» та ТОВ «Ерідон» (табл. 2.9). Розподіл часток ринку виглядає наступним чином: ТОВ « Кернел» - перше місце - 38% від загального обсягу. Найрозвиненіший рекламний бізнес та розгалужений бізнес в регіонах України.

Аналіз виробництва зернових в Україні

Параметри	Значення	Описання	Напрямок роботи
1. Ризик входу потенційних конкурентів	Середній рівень погрози	Середній ризик ходу нових конкурентів. Нові підприємства з'являються постійно, але існують недовго, через високі бар'єри входу	Підвищувати рівень знання про товар.
2. Суперництво між існуючими підприємствами-продавцями	Середній рівень погрози	Ринок компанії є висококонкурентний і перспективним.	Підвищувати рівень знання про товар.
3. Можливість покупців «торгуватися»	Середній рівень погрози	Портфель клієнтів володіє середніми ризиками	Диверсифікувати портфель клієнтів.
4. Можливість постачальників «торгуватися»	Низький рівень погрози	Стабільність з боку постачальників.	Проведення переговорів про зниження цін.
5. Погроза товарів-замінників	Високий рівень погрози	Компанія володіє неунікальною пропозицією на ринку, аналогів якому існує маса.	Підтримувати і удосконалювати унікальність товару. Концентрувати всі зусилля на побутовій обізнаності про унікальну пропозицію. Підвищення якості товару по відстаючим параметрам.

Джерело: Складено автором на основі [43]

Друге місце посіло досліджуване підприємство – « Нібулон», яке випускає доволі якісну продукцію. І третє місце у ТОВ «Ерідон». Найслабкішими місцями, є цінова політика.

Таблиця 2.10 Результати аналізу виробництва зернових в Україні

№	Параметри	Вага	Оцінка конкурентоспроможності		
			ТОВ «Нібулон»	Кернел	ТОВ «Ерідон»
1	Якість продукції	0,15	$9 \cdot 0,15 = 1,35$	$9 \cdot 0,15 = 1,35$	$8 \cdot 0,15 = 1,2$
2	Задоволення специфічних потреб клієнта	0,1	$8 \cdot 0,1 = 0,8$	$9 \cdot 0,1 = 0,9$	$7 \cdot 0,1 = 0,7$
3	Цінова політика	0,2	$8 \cdot 0,2 = 1,6$	$9 \cdot 0,2 = 1,8$	$7 \cdot 0,2 = 1,4$

4	Діяльність у регіонах	0,15	$7 \cdot 0,15 = 1,05$	$10 \cdot 0,15 = 1,5$	$7 \cdot 0,15 = 1,05$
5	Рекламна активність	0,15	$8 \cdot 0,15 = 1,2$	$10 \cdot 0,15 = 1,5$	$8 \cdot 0,15 = 1,2$
6	Достатні фінансові ресурси	0,25	$8 \cdot 0,25 = 2$	$10 \cdot 0,25 = 2,5$	$8 \cdot 0,25 = 2$
Сума		1	8	9,55	7,55

Кернел займає лідируючі позиції на ринку, для їх утримання стратегія повинна бути спрямована на розвиток і збільшення частки ринку зернових, тобто на інвестування, просування зернових культур на ринку та пошук нових споживачів.

2.4 Аналіз системи стратегічного менеджменту ТОВ «Кернел-Трейд»

Аналіз системи стратегічного менеджменту ТОВ «Кернел-Трейд» зробимо за допомогою анкетування. Анкетування проходили три особи, а саме один керівник земельного відділу та два керівника з відділів експорту зерна та олії. Саме вони мають найбільш повну уяву про стан стратегічного менеджменту компанії були, тому і були обрані для анкетування. Кожному учаснику пропонується відповісти на запитання анкетування, за результатами якого визначається середній бал, який відповідає рівню системи стратегічного менеджменту компанії. Результати анкетування занесемо в таблицю.

Таблиця 2.11

Результати анкетування «Рівень стратегічного менеджменту ТОВ Кернел-Трейд»

Блок	Питання	Відповіді		
		Провідний менеджер з управління систем якості	Працівник відділу трейдингу зерна	Працівник відділу трейдингу олії та шроту
1	2	3	4	5
	Чи досліджуються можливості та загрози, які можуть потенційно виникнути протягом діяльності підприємства?	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)
	Чи проводиться періодично аналіз внутрішніх показників ТОВ Кернел-Трейд?	Так (0.4)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)
	Чи економно використовуються ресурси для виробництва продукції?	Так (0.4)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)
Стратегічний аналіз				

	Чи продукція є достатньо конкурентоспроможною?	Так (0.4)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)
	Чи існують заходи умови для покращення діяльності Кернел?	Так (0.4)	скоріше так ніж ні (0,3 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)
розвитку підприємства Стратегія	Чи знають працівники місію компанії?	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)
	Чи ознайомлені працівники з охороною праці?	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)
	Чи ознайомлені працівники з візією та місією компанії?	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)
	Чи ознайомлюють працівників з цільовим ринком?	Так (0.4 б)	Так (0.4)	Так (0.4 б)
	Чи сприяє робота працівників досягненню головної мети компанії?	частково (50/50), (0,2 б)	частково (50/50), (0,2 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)
Стратегічні заходи	Чи правильно побудована організаційна структура підприємства?	скоріше так ніж ні (0,3 б)	частково (50/50), (0,2 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)
	Чи реалізовується дорожня карта стратегії Кернел?	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)
	Чи зрозумілою є роль працівників під час досягнення мети?	Так (0.4 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)
	Чи приймають участь працівники під час розробки стратегії?	частково (50/50), (0,2 б)	частково (50/50), (0,2 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)
	Чи відбувається коригування стратегії підприємства через зміну зовнішнього середовища?	скоріше так ніж ні (0,4 б)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)

Реалізація стратегії	Чи відбуваються зміни у процесах діяльності підприємства через зміну стратегії?	Так (0.4 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)	Так (0.4 б)
	Чи встановлені особи за окремий напрямок розвитку підприємства?	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)
	Чи реалізується стратегія розвитку працівників підприємства?	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)
	Чи беруть участь працівники в досягненні головної мети підприємства?	скоріше так ніж ні (0,3 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)	Так (0.4 б)
	Чи взаємопов'язані функції основних виробничих підрозділів підприємства?	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)
Стратегії Контроль реалізації	Чи оцінюється якість процесу виробництва на постійній основі?	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)
	Чи оцінюються проведені заходи на постійній основі?	Так (0.4 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)
	Чи оцінюється відповідність дій компанії її меті?	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)
	Чи проводяться заходи з підвищення кваліфікації працівників?	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)
	Чи виконують працівники всі поставлені завдання?	Так (0.4 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)
Загальна кількість балів	10	9,4	8,6	9,2

Слід зазначити, що найнижчий бал поставив керівник відділу трейдингу зерна. Бал (9,067), який отримано в ході анкетування говорить нам про те, що необхідні результати були досягнуті на всіх етапах стратегічного менеджменту, тобто система є майже еталонною.

Хоча існує чимало інструментів для управління, досконалість моделі EFQM дає уяву про цілісний вигляд організації. Також цю модель можна використовувати

іншими інструментами, дивлячись на потреби підприємства та його функцій. Учасниками цієї оцінки були обрані 10 менеджерів, 3 з яких з головного офісу. Також, оцінювали 10 працівників з відділів трейдингу зерна, олії та шроту.

Оцінення групи «Можливості» адекватно відбувається лише після внесення балів в «Результати». Оцінювання групи «Можливості» відбувається спрощено. Кожен учасник повинен самостійно читати твердження системи RADAR стосовно кожного окремого субкритерія. Далі, на основі, визначених варіантів виставляє свій консолідований відсоток. Потім виставляється середній бал за окремим субкритерієм, як середнє арифметичне.

Тепер порахуємо оцінку в групі критеріїв «Результати» згідно з встановленими коефіцієнтами, які залежать від впливовості субкритерія.

Таблиця 2.12

Підрахунок середнього відсотка субкритеріїв в групі Результати

Номер критерія	1	2	3	4
Субкритерій	$6a \cdot 0,75$	$7a \cdot 0,75$	$8a \cdot 0,25$	$9a \cdot 0,5$
	$6b \cdot 0,25$	$7b \cdot 0,25$	$8b \cdot 0,75$	$9b \cdot 0,5$
Ср. Оцінка субкритеріїв, %	89,125	82,45	93,3	93,3

Тепер перерахуємо отриману середню оцінку субкритерія в бали. Загальні результати зобразимо в таблиці.

Таблиця 2.13

Загальне число балів за моделлю EFQM

Критерій	Середня оцінка, %	Коефіцієнт вагомості	Бали
1	86,293	*1.0	86,294
2	83,32	*0.8	66,648
3	89,61	*0.9	80,658

4	91,61	*0.9	82,458
5	80,61	*1.4	112,868
6	89,128	*2.0	178,25
7	82,44	*0.9	74,205
8	93,3	*0.6	55,98
9	93,3	*1.5	139,95
Загальна оцінка в балах			877,311

Джерело: Складено автором на основі [52]

Отриманий результат опитування знаходиться на високому рівні. За допомогою моделі EFQM ми оцінили систему міжнародного менеджменту компанії ТОВ «Кернел-Трейд», її фундаментальні цінності. Слід зазначити, що результат вище 800 можуть отримати тільки ідеальні компанії. ТОВ «Кернел Трейд» продемонстрував міцні лідерські позиції в аграрному секторі за останні роки. Модель EFQM, можна розглядати як інструмент для самооцінки шляхом через визначення місця підприємства на шляху до досконалості, за її результатами можна розробити та реалізувати перспективи з покращення міжнародної діяльності компанії.

Відповідно до поставленої мети, в другому розділі проаналізовано та досліджено основні показники фінансово-економічної діяльності «Кернел-Трейд» та систему стратегічного управління підприємством. Встановлено, що позитивними сторонами діяльності компанії є: нормальна фінансова стійкість, високий контроль якості, конкурентоспроможна цінова політика, хороша репутація у клієнтів, разом з тим компанія має ряд недоліків, такі як; недостатньо високий прибуток, неповна завантаженість виробничих потужностей та недостатній обсяг експорту у європейські країни. Тому, ми пропонуємо комплекс заходів спрямованих на вдосконалення міжнародної діяльності компанії, що збільшить обсяг експорту у країни Європи та відповідно прибуток підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «Кернел-Трейд» ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ

3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства

Після проведення аналізу системи стратегічного менеджменту ТОВ «Кернел-Трейд» з використанням Європейської моделі, підприємство «Кернел-Трейд» можна порівняти з компаніями, які використовують дану модель, такими є: Bosch, Philips, BMW Group.

Щоб компанія залишилася на високому рівні за оцінкою працівників та за експортом, необхідно постійно розвиватися. Покращення міжнародної діяльності повинно відбуватися в обох експортних сегментах, але з використанням різних підходів.

До напрямів розвитку, що допоможуть збільшити обсяг експорту соняшникової олії, належать: прискорення зведення нового переробного заводу, модернізацію засобів виробництва, вдосконалення маркетингової стратегії.

За останніми дослідженнями компанія може сподіватися на 15,2 мільйона тонн насіння соняшника в Україні в 2022 році, що може забезпечити постачання насіння на національному та світовому ринках. У 2020 році ціна чорноморського FOB на соняшникову олію коливалася в діапазоні 620-750 доларів США за одну тонну. [47]

Тому, для вдосконалення експортної діяльності потрібно ввести в експлуатацію ще один завод з переробки олійних та зернових культур у Західній частині України. В результаті вкладення 180 мільйонів доларів у модернізацію заводу, та прискоривши роботу до осені 2022 року, можна отримати додатковий 1 мільйон тонн щорічної переробної потужності.

Оскільки у розвинених країнах відбувається популяризація здорового харчування - зростає попит на високоолінову олію. Також причиною такої зростаючої тенденції є потреба у якісній та дешевій олії. На даний момент частка соняшникової олії у структурі виробництва в Україні складає усього 4 %, але у перспективі можливе значне збільшення частки. ТОВ «Кернел-Трейд» повинен

розвиватися у напрямку вирощування високоолеїнового соняшнику, оскільки це унікальна можливість для компанії отримати додатковий прибуток понесення додаткових витрат, тому що технологія вирощування високоолеїнового соняшнику така ж сама як і звичайного. Отже, на європейських ринках ТОВ «Кернел-Трейд» слід пропонувати олію з високоолеїнового соняшнику для отримання більшого прибутку. Хоч підприємство на даний момент експортує такий вид олії до країн Європи, але її частка є низькою. Статистичні дані країн за минулий фінансовий рік відображені в таблиці 3.1. Також, необхідно розвивати синергетичну діяльність з виробництва зеленої енергії.

Таб 3.1 Співвідношення експорту високоолеїнового соняшника до звичайної соняшникової олії у 2018/2019ФР (у 1000МТ)

Країна	Обсяг експорту високоолеїнового соняшника	Обсяг експорту соняшникової олії	Співвідношення
Австрія	37	121	1/3.27
Кіпр	2	48	1/24
Чехія	12	118	1/9.83
Естонія	22	52	1/2.36
Греція	1	23	1/23
Франція	13	91	1/7

Джерело: Складено автором на основі [39]

Наразі жодна компанія не займається проектами когенерації тепла та електроенергії, тому такий проект для компанії буде справді гарним доповненням до цього виду бізнесу. Тому, якщо Кернел використає таку перевагу, компанія буде

першою аграрною компанією в Україні, яка буде займається такими проектами когенерації тепла та електроенергії, що надасть суттєві конкурентні переваги.

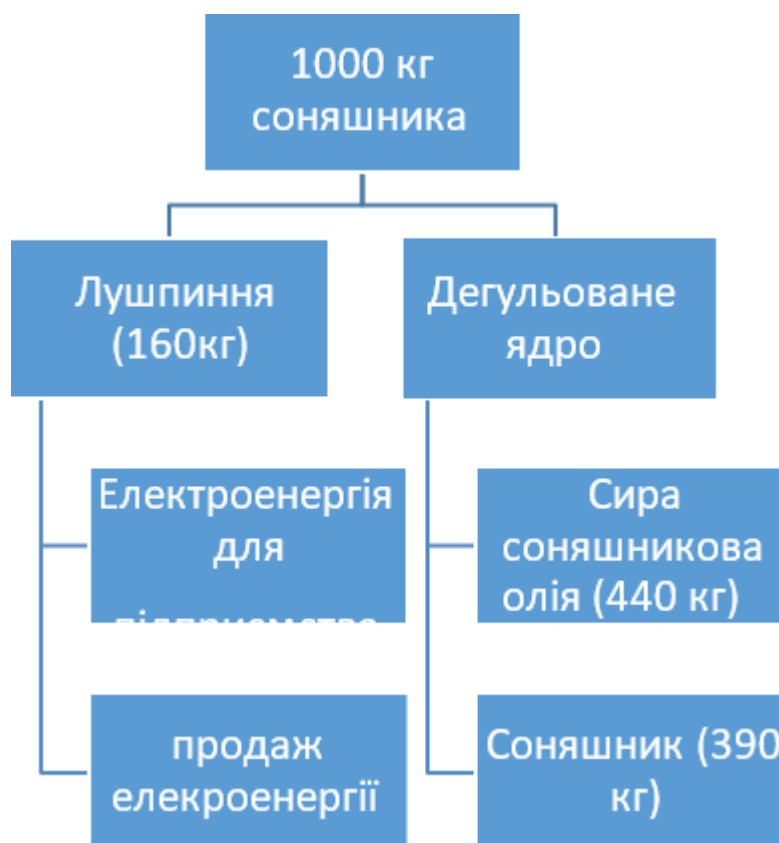


Рис. 3.1. Переробка соняшника

Перевагами такого інвестування є: 1) Низький тариф. 2) Синергетичний ефект через будівництво ТЕЦ. 3) Збільшення кількості використання залізничних вагонів, що зменшить логістичні витрати.

Рекомендації, реалізація яких підвищить експорт зернових культур підприємства, включають в себе такі дії: зведення нового терміналу TransGrainTerminal на більш ніж 4 мільйони тонн та двох силосі недалеко від нового терміналу; збільшення використання залізничних вагонів, які призначені для перевезення вантажу та відповідно збільшення відсотка експортних продажів

за CIF. За статистичними прогнозами у 2021 році, врожай зернових культур у нашій країні у 2022 має зрости до 73 мільйони тонн за рахунок вирощування пшениці.

Найважливіший напрямок розвитку в цьому бізнесі передбачає покращення залізничної логістики. Для покращення обороту рухомого складу, Українська залізниця запровадила нові правила оформлення вантажних вагонів. За рахунок нововведень є можливість завантаження повного потягу на день. Тож, для збільшення експорту зерна рекомендується, по-перше, збудувати власний експортний термінал, за допомогою якого можна буде зменшити витрати за рахунок дії інших пунктів експорту, а також збільшити експорт без затримок інших сторін перевезення. Слід зазначити, що Kernel володіє TransBulkTerminal - одним з найбільших об'єктів з переробки зерна, що знаходиться у порту Чорноморська. Поруч з даним об'єктом пропонується зведення нового TransGrainTerminal більш ніж на 4 мільйони тонн. Тож, за допомогою двох терміналів можна буде перевозити до 6-7 млн тонн зерна.

По-друге, компанії необхідно збільшити обсяг експортних продажів CIF (у портах призначення), скоротивши частку продажів на основі FOB (у портах України), що збільшить прибуток підприємства.

По-третє, потрібно вдосконалити логістичний менеджмент підприємства, який є одним із ключових чинників для ефективного експорту зернових культур.

Рекомендації для ТОВ «Кернел-Трейд» щодо вдосконалення стратегічного управління транспортуванням зернових для експорту будуть такими: 1) придбання 500 вантажних вагонів для тестування на ринку; 2) Впровадження та розширення кредитних програм, які призначені для купівлі вагонів з прийнятними умовами, які наближені до стандартів у ЄС; 3) грамотне використання приватних вагонів та АТ «Укрзалізниця»; ; 4) зменшення тиску монопольної влади ринку локомотивної тяги; 5) перехід до вдосконаленої логістичної мережі.

Оцінка перспектив реалізації запропонованих стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Кернел-Трейд» наведено в пункті 3.3 даного розділу.

3.2 Вдосконалення міжнародної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»

На даний момент компанія функціонує на основі наступних глобальних стратегій: 1. Стратегія глобалізації – олія виступає як стандартизована продукція з однаковими характеристиками для всіх країн; 2. Стратегія координації – кооперація з міжнародними партнерами для виходу компанії на світові ринки. Компанії рекомендується поєднати ці два типи стратегій із впровадженням стратегії глибокого проникнення. Використання цієї стратегії необхідне для захисту ринкових позицій підприємства. Вдосконалити міжнародну діяльність можна через впровадження стратегії інтегративного зростання, реалізація якої відбувається через укладання прямих договорів, що стосуються поставок з компаніями Європи.[31] «Кернел-Трейд» може купити компанію, яка буде поставляти товари лише до Європи. Це призведе до збільшення доходу компанії.

Для збільшення експорту різних видів зерна, які вирощуються компанією необхідно: 1. Впровадити стратегію «нарощування» через інвестування для отримання більшої частки продажів у майбутньому. 2. Впровадити зазначену стратегію через викуп аналогічних продуктів у конкурентів. 3. Компанії потрібно сфокусуватися на сегменті ринку, де реально досягти домінування. Використання наступальної стратегії необхідне для експорту зерна, яке має позитивну тенденцію експорту в Європу. Існує два варіанти наступальної стратегії:

1. Лобова атака. Дана стратегія потребує великої кількості ресурсів, оскільки компанія повинна атакувати у найсильніше місце конкурента. Найголовніше правило в даній стратегії полягає у проведенні вузької атаки у напрямі одного ринкового сегменту пшениці або кукурудзи. Як зазначалося в пункті 3.1, компанії Кернел потрібно збудувати ще один експортний термінал у Західній частині України. Це може збільшити обсяг експорту на 4 мільйони тонн зерна.

2. Флангова атака. Цю стратегію можна застосувати, якщо ТОВ «Кернел-Трейд» зосередить свої зусилля не лише на традиційних культурах. Напрямок цієї атаки має сфокусуватися тільки на один напрям: вихід на ринки регіонів України, товар, постачальників або споживачів. Також до наступальних стратегій рекомендовано використовувати стратегію диверсифікації, тобто концентричну

диверсифікацію. Компанії слід додати ще один вид діяльності, який буде пов'язаний з технологічною та комерційною сторонами підприємства. Використання цих стратегій має забезпечити досягнення синергетичного ефекту від взаємного доповнення різних видів бізнесу і розширення базового ринку. Тож, рекомендується розпочати виробництво інших видів продукції: соєвого молока або мюслі. Даний продукт гарно впливає на очищення організму та досить добре втомлює голод на цілий день. Тож, можна сказати, що це створить новий прибутковий напрямок компанії. Для нішових видів зерна рекомендується застосування таких видів стратегій:

1. Стратегія лідерства в ніші. Така стратегія буде актуальною, якщо ніша та обсяги продажу визначених культур, які виробляє підприємство будуть швидко прискорюватися. [25]

2. Стратегія спеціалізації в ніші. Спрямувати свої сили на певній сфері виробництва та збільшити поставки зернових, таких як: горіх, просо, квасоль, сочевиця. [18] У країнах Європи зараз люди намагаються дотримуватися здорового способу життя. Одним з напрямів якого є вживання продуктів без тваринного походження. Це відмінна можливість збільшити експорт за рахунок виробництва продукції без тваринних доданків для європейських прихильників.

3. Стратегія просування продуктів. Для ТОВ «Кернел-Трейд» така стратегія буде складатися з комплексу заходів які забезпечать розвиток асортименту, створення нових товарів. Для просування продукції на європейських ринках слід створити рекламу про корисність гречки та зазначити легкість її приготування, підкреслюючи ідею здорового способу життя. Реалізація запропонованих стратегій забезпечить підтримку лідируючих позицій у експорті соняшникової олії, покращення рівня експорту нішових видів зерна, через підняття обізнаності про корисність цих культур серед мешканців країн Європи. Також запропоновані стратегії будуть сприяти становленню компанії як лідера на ринку через підвищення частки експорту на 5%

3.3 Оцінка перспектив реалізації запропонованих стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Кернел-Трейд»

Доведемо економічну ефективність впровадження пропозицій. Тож, коли новий завод буде введений в експлуатацію, обсяг олійних культур повинен збільшитися на 1,5 млн тонн порівняно з 2021 та досягти значення у 4,6 млн тонн, це на 46% більше ніж у базовому році. Експорт олії в 2021 році становив 45% від обсягу. Тож, можна буде збільшити експорт олії через додаткові надходження до цього заводу. З 1,5 млн тонн 75% буде приходитися на експорт, а 25% на зростання відсотка на внутрішньому ринку. Розрахуємо, експорт соняшникової олії у 2022:

$$E_{\text{сон.ол.2022}} = E_{\text{сон.ол.2020}} + ((\text{Обсяг}_{\text{обр.ол.2022}} - \text{Обсяг}_{\text{обр.ол.2020}}) * 0,75), \quad (3.1)$$

Де $E_{\text{сон.ол.2022}}$ – Експорт соняшникової олії у 2020, тис. тонн,

$\text{Обсяг}_{\text{обр.ол.2022}}$ - обсяг, який передбачається у 2022, тис. тонн,

$\text{Обсяг}_{\text{обр.ол.2020}}$ - обсяг олійних культур, що оброблюються у 2020, тис

Розраховуємо експорт соняшникової олії у 2022: $E_{\text{сон.ол.2022}} = 1,520 + ((4,700 - 4,136) * 0,65) = 2,611$ тис.тонн

Ціна за тону соняшникової олії в буде становити:

(3.2)

$$C_{2022} = C_{2022, \text{грн}} / \text{Курс гривня/долар}$$

$$1) C_{2022}(1) = 20000 / 31 = 740.7 \text{ дол. США/тону}$$

$$2) C_{2022}(2) = 20500 / 31 = 759.26 \text{ дол. США/тону}$$

Визначимо прибуток від олії в 2022 році, для цього візьмемо середні ціни на продукт:

(3.3)

$$P_{\text{ол.2022}} = P_{\text{ол.2020}} + ((\text{Обсяг}_{\text{обр.ол.2022}} - \text{Обсяг}_{\text{обр.ол.2020}}) * 0,75 * 765) + ((\text{Обсяг}_{\text{обр.ол.2022}} - \text{Обсяг}_{\text{обр.ол.2020}}) * 0,25 * 750),$$

Прибуток у 2022 році буде становити:

$$П_{ол2022}=1,513 + 940+174,5 = 2,527 \text{ млн дол}$$

Зменшивши на собівартість, отримуємо, що прибуток становить 1,896 млн.

дол. EBITDA:

(3.4)

$$EBITDA_{2020\text{СонОлія}} = 60\,318 + 60\,403 - 66\,514 + 1\,805 - 3\,533 + 607 + 7197 + 14\,659 = 77\,574 \text{ тис. дол. США}$$

EBITDA 2022 Соняшникова олія буде дорівнювати результату 2020 року, який ми помножено на 18% - 24% (відсоток прибутку, який поділений на 1,5-2).

$$EBITDA_{2022\text{Сон.Олія}1} = 77 * 0,18 = 90.86 \text{ млн дол}$$

$$EBITDA_{2022\text{Сон.Олія}2} = 77 * 0,24 = 95.48 \text{ млн дол}$$

(3.5)

$$\text{Маржа EBITDA}_{\text{від прибутку}} = EBITDA / \text{Прибуток}$$

$$\text{Маржа EBITDA}_{\text{від прибутку}2020} = 77 / 1393 = 5.5$$

$$\text{Маржа EBITDA}_{\text{від прибутку}2022(1)} = 90.86 / 1,643.74 = 5.6$$

$$\text{Маржа EBITDA}_{\text{від прибутку}2022(2)} = 96.39 / 1,644.75 = 5.8$$

Всі результати розрахунків зображені в таблиці.

З проведених розрахунків можна побачити, що реалізація рекомендованих заходів допоможе збільшити прибуток компанії на 36%, в той же час експорт до країн Європи може збільшитися майже до 80%.

Таблиця 3.2

Показники покращення діяльності олійного сегменту після запропонованих заходів

Показник	2020	2022	%
Олійні культури обробляються, тис тонн	3 136	4, 600	46%
Експорт олії, тисяч тонн	1 413	2 511	79,6%
Прибуток, млн дол.	1 393	1 643,74	36%

ЕВІТДА, мільйонів доларів	77	90.86 – 95.48	17% - 23%
Маржа ЕВІТДА	5,5	5.6-5.8	0.2-0.3п

Рівень врожайності через несприятливі погодні умови та національна світова політика, яка часто змінюється.

Як один зі стратегічних напрямів запропоновано експорт до країн Європи високо олеїнового соняшника, який має кращі властивості тому і більше цінується на ринку. В Україні можна засівати цим видом соняшника близько 11-16% площ, зараз ця частка складає десь 2%. Відсоток ТОВ «Кернел-Трейд» складає приблизно 0,75%. Дуже вигідним стає виробництво та реалізація високо олеїнового соняшника, оскільки технологія його вирощування дуже близька до звичайного, але насіння дорожче, ніж звичайного: ціна мішку звичайного насіння в середньому коштує 3000 грн/мішок, а ВО гібриди 3500 грн/мішок. Світова ціна за тонну такої олії перевищує звичайну приблизно на 20 %. Оскільки, постачальників такого виду сировини досить мало, то його реалізацію можна вважати вільною нішею. Тож, оцінимо перспективи реалізації запропонованих стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Кернел-Трейд».

У розділі 3.1 рекомендується зведення нового терміналу для експорту, що забезпечить зниження витрат компанії за використання інших експортних пунктів, а також допоможе збільшити експорт без затримок зі сторони третіх сторін. Поруч із вже збудованим терміналом пропонується зведення нового TransGrainTerminal на більше ніж 4 мільйони тонн.

Таблиця 3.3

Порівняльна таблиця обсягу експорту зерна після запропонованих заходів

Показник	2020	2022	%
Обсяги експорту зерна, тис тонн	3 953	7 000	56%
Прибуток, млн дол.	1 025	1 940	Майже в 2 р
ЕВІТДА	102	106	5п.
Маржа ЕВІТДА на тонну експортованого зерна	25	15	(35)

Завдяки зведенню нового експортного терміналу, поповненню запасів вагонів та запровадженню суворого графіку поставок АТ «Укрзалізниця» компанія зможе збільшити прибуток у 2 рази.

Тож, для збільшення експорту зерна необхідно побудувати новий TransGrainTerminal на 4 мільйони тонн. Тоді, обсяг експорту може збільшитися на до 7 млн, а прибуток у два рази. Через стрімкий розвиток популярності веганського руху з'явилась можливість збільшити експорт продуктів харчування без тваринного походження.

ВИСНОВКИ

В результаті написання магістерської роботи виконано наступні завдання:

- розглянуто теоретичні аспекти стратегії розвитку підприємства;
- розглянуто сутність та класифікацію стратегії розвитку.
- розглянуто основні правила та процедури розробки стратегії
- дана організаційно-економічна характеристика підприємства;
- проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства
- обґрунтовано стратегію розвитку підприємства;
- оцінено перспективи реалізації запропонованих стратегічних напрямів розвитку компанії.

У першому розділі дипломної роботи досліджено теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку підприємства: визначено її сутність, види та етапи розробки, особливості вибору стратегій агропромислових підприємств та сучасний стан агропромислової галузі в Україні.

Зокрема, за результатами вивчення наукової літератури у першому розділі виявлено, що Стратегія підприємства – це систематизований план поведінки підприємства в умовах невизначеності для досягнення високого рівня розвитку у майбутньому.

Під час вибору стратегічного напрямку розвитку аграрного підприємства необхідно врахувати місію підприємства, визначені його цілі, невикористані можливості, інноваційний потенціал, частку ринку, яку займає підприємство та сучасний стан агропромислової галузі.

Виробництво зернових в Україні демонструє відносно високий ступінь мінливості протягом останніх двох десятиліть, а деякі дослідження показують, що врожайність основних сільськогосподарських культур в Україні з різних економічних та екологічних причин не досягла свого максимального потенціалу.

В умовах війни складно спрогнозувати як буде відновлюватися агропромислова галузь України, але якщо ключові українські підприємства не будуть пошкоджені, то відновлення відбуватиметься досить швидко. Якщо їх не

пошкодять, то вони зможуть швидко відновити свою роботу і знову стануть фундаментом економіки.

У другому розділі дипломної роботи дана організаційно-економічна характеристика ТОВ «Кернел-Трейд» та розглянуто зовнішнє та внутрішнє середовище компанії. Встановлено, що позитивними сторонами діяльності компанії є: нормальна фінансова стійкість, високий контроль якості, конкурентоспроможна цінова політика, хороша репутація у клієнтів, разом з тим компанія має ряд недоліків, такі як; недостатньо високий прибуток, неповна завантаженість виробничих потужностей та недостатній обсяг експорту у європейські країни. Тому був запропонований комплекс заходів, спрямований на вдосконалення міжнародної діяльності компанії, що збільшить обсяг експорту у країни Європи та відповідно прибуток підприємства.

У третьому розділі дипломної роботи рекомендовано зведення та введення в експлуатацію нового експортного терміналу, що забезпечить зменшення витрат через інших експортних пунктів, а також допоможе збільшити експорт без затримок третіх сторін. Поруч із вже існуючим терміналом пропонується зведення нового TransGrainTerminal на 4 мільйони тонн. Після побудови цього терміналу обсяг експорту має збільшитися на 4 мільйони тонн. Завдяки запропонованим заходам прибуток компанії може зрости на 36%, а експорт до європейських країн до 80%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник / В.Г. Андрійчук// - К.: КНЕУ, 2016. - 779 с.
2. Андрунтів Б.В. Стратегічне управління / - К.: Економіка, 2018. - 519 с
3. Аранчій В. І. Стратегічні напрями інвестиційно-інноваційного розвитку аграрного виробництва на галузевому та господарському рівнях [Електронний ресурс] / В. І. Аранчій, О. П. Зоря, Т. Т. Голбан // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 45. - С. 33-38. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_45_8
4. Баценко Л.М. Особливості стратегій розвитку на підприємствах сільського господарства/ Л.М.Баценко, А.С. Гузь// «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку»: Матеріали доповідей VI науково-практичної конференції з міжнародною участю (1 листопада 2017 р.): Збірник. – Х.: Монограф. – 2017. – С. 209-211
5. Бережна Ю. Г. Маркетингова стратегія сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / Ю. Г. Бережна // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2018. - № 3. - С. 53-60. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2018_3_8
6. Бойко Р. В. Формування стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Р. В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2019. - № 5. - С. 19-24. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_6
7. Вараксіна О. В. Дослідження стану розвитку аграрного сектору як важливого в стратегічному плані сектору національної економіки [Електронний ресурс] / О. В. Вараксіна // Вчені записки Таврійського національного університету імені Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30\(69\)_5\(2\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_5(2)_4)
8. Ресурсний потенціал як складова формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] /

С.В. Василенко, О. Є. Бездітко // Наукові горизонти. - 2020. - № 6. - С. 52-59. -
Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2020_6_8

9. Винниченко Н. В. Стратегічний аналіз розвитку сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / Н. В. Винниченко, І. О. Семенець // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» . - 2017. - № 1(2). - С. 35-38. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1(2)_10)

10. Воловик І. А. Особливості стратегічного планування в кооперативах та кооперативних об'єднаннях [Електронний ресурс] / І. А. Воловик // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. - 2016. - Вип. 249. - С.109-117. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2016_249_14

11. Гавкалова Н. Л. Науково-методичний підхід до формування стратегії ефективного менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Н. Л. Гавкалова, О. В. Бабарицький // Бізнес Інформ. - 2018. - № 4. - С. 424-429. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_4_61

12. Гнатенко А. І. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України [Електронний ресурс] / А. І. Гнатенко, Ю. А. Поліщук // Теорія та практика державного управління. - 2017. - Вип. 2. - С. 65- 72. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2017_2_12

13. Горбоніс Ф.В. Економіка підприємств: підручник / Ф.В. Горбоніс, Г.В. Черевко та ін. - К.: Знання, 2014. - 463 с.

14. Горлачук І. Шляхи вдосконалення системи управління ресурсами на підприємстві / І. Горлачук // Тези доповідей науково-практичної конференції молодих вчених і студентів – Том 2. – Дніпро – С. 15-16.

15. Даудова Г. В. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення управління фінансами в Україні [Електронний ресурс] / Г. В. Даудова, В. Г. Ковальчук, О. В. Курносів // Актуальні проблеми державного управління. - 2019. - № 2. - С. 65-73. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2019_2_10

16. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління.

Навч. посіб. 2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 440 с.

17. Дома скіна М. А. Моделювання інвестиційної стратегії сільськогосподарських підприємств / М. А. Домаскіна, В. П. Гурський // Вісник аграрної науки Причорномор'я. - 2017. - Вип. 4. - С. 52-61.
18. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості / О.М. Єрмакова // Науковий вісник Полісся. – 2016 - № 4. – С. 92- 96.
19. Забуранна Л.В. Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств / Л.В. Забуранна, Т.Л. Нідзельська // Актуальні проблеми економіки. - 2016. - № 3. - С. 142-150.
20. Зоря О. П. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств [Електронний ресурс] / О. П. Зоря // Інфраструктура ринку. - 2019. - Вип. 33. - С. 171-177. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_33_27
21. Кизенко О. О. Контролінговий механізм системи стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / О. О. Кизенко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2019. - № 4(2). - С. 44-47. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2019_4\(2\)10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2019_4(2)10)
22. Кириленко І. Г. Економічні аспекти трансформації сільськогосподарського виробництва в Україні / І. Г. Кириленко, В. Є. Івченко // Економіка АПК. - 2017. - № 3. - С. 21-28.
23. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Киш // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 38(1). - С. 107-113. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38\(1\)23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38(1)23)
24. Ковальська Л. Л. Бізнес-модель стратегічного розвитку підприємства: сутнісна характеристика та методика оцінки / Л.Л. Ковальська, О. Ю. Речун // Економічний форум. - 2018. - № 4. - С. 169-176.
25. Козак Л. В. Напрями розвитку стратегічного партнерства підприємств АПК України / Л. В. Козак // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. - 2019. –

№ 13. - С. 21-26.

26. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 454 с.

27. Костьов'ят Г. І. Пріоритетні напрями розвитку стратегічного менеджменту в Україні [Електронний ресурс] / Г. І. Костьов'ят // Modern economics. - 2018. - №10. - С. 66-69. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2018_10_13

28. Кравець К.В. Концепція стратегічного управління аграрними підприємствами Луганської області / К.В. Кравець // Економічний аналіз. - 2014. - Том 16. №2. -С. 98 - 104.

29. Кропивко М. М. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / М. М. Кропивко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2018. №3(2). С. 113-118. -Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3\(2\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3(2)_25)

30. Кустріч Л. О. Основні засади підвищення ефективності стратегічного управління та використання потенціалу сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / Л. О. Кустріч // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2017. - Вип. 27(2). - С. 19- 22. –

Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27(2)_6)

31. Лазаренко Ю. О. Ідентифікація факторів впливу на формування і реалізацію стратегії розвитку бізнес-організації [Електронний ресурс] / Ю.О. Лазаренко, Д. Ю. Лісова, А. В. Грач // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2019. - № 5. - С. 162-165. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_34

32. Малік М. Й. Розвиток аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій / М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк // Економіка АПК. - 2017. - № 2. -С. 5-16.

33. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства

[Електронний ресурс] / М. О. Мартиненко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2019. - № 2. - С. 121-125. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2019_2_19

34. Мельник О. В. Сучасні аспекти стратегічного управління в аграрному секторі економіки України [Електронний ресурс] / О. В. Мельник // Бізнес Інформ. - 2017. - № 6. - С. 111-116. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_6_18

35. Менеджмент виробництва та операцій: навчальний посібник / Укл.: П.І. Белінський, І.Ф. Комарницький, В.І. Кравець. - Чернівці : Рута, 2004. - 220 с.

36. Михайленко О. В. Формування стратегії розвитку підприємства / О.В. Михайленко, Б. О. Ременюк // Бізнес-навігатор. - 2018. - Вип. 3-2. - С. 34-39.

37. Мищенко А.П. Стратегическое управление: учебное пособие / А.П. Мищенко. - Днепропетровск: Издательство ДУЭП, 2003. - 261 с.

38. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник / Б. М. Мізюк. – Львів : Магнолія-2006, 2009. - 544 с.

39. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л. М. Варави ; Криворізь. нац. ун-т. - Кр. Ріг : ФОП Чернявський Д. О., 2015. - 417 с.

40. Нехланова А. М. Стратегический менеджмент в АПК: учебное пособие для студентов вузов / А. М. Нехланова, М. Б. Туманова ; Ассоц. «Агрообразование». - М. : КолосС, 2012. - 311, [1] с.

41. Операційний менеджмент: навч. посібник / Олійник І.А., Пасічник В.Г., Романчиков В.І. та ін. - К. : Центр навчальної літератури, 2006. - 160 с

42. Орлова Д. В. Стратегічний менеджмент: становлення та розвиток [Електронний ресурс] / Д. В. Орлова, О. В. Долгальова // Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури. - 2019. - № 4. - С. 88-93. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2019_4_15

43. Офіційний сайт ТОВ «Кернел-Трейд» <https://www.kernel.ua/ua/>

44. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства : інформаційно-аналітичні матеріали [Електронний ресурс] - Режим доступу :

<http://minagro.gov.ua/ministry?nid=15750>

45. Петренко В. С. Методологічні основи стратегічного менеджменту спільних аграрних підприємств [Електронний ресурс] / В. С. Петренко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2017. - Вип. 27(2). - С. 53-57. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27(2)) 15

46. Писаренко С. В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін [Електронний ресурс] / С. В. Писаренко, М. В. Іванько, М. О. Грицаєнко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2019. - Вип. 27(2). - С. 29-34. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27(2)) 7

47. Полюхович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту [Електронний ресурс] / М. В. Полюхович

// Modern economics. - 2019. - № 18. - С. 138-144. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_18_23

48. Потапюк І. П. Управлінський контроль як елемент стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / І. П. Потапюк, О. В. Міщенко, Я.А. Сухорученко // Економічний форум. - 2018. - № 4. - С. 209-214. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_4_34

49. Прокопенко О. В. Менеджмент як система управління для забезпечення стратегічного розвитку підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Прокопенко // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. - 2019. - Вип. 206. - С. 396-403. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2019_206_39

50. Річна фінансова звітність ТОВ “Кернел Трейд” Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах глобалізації економіки [Електронний ресурс] / О.А.

51. Сакун Л. М. Удосконалення інструментів стратегічного

менеджменту промислових підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки [Електронний ресурс] / Л. М. Сакун, Т. М. Письменна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2020. - № 5. - С. 194-198. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_5_37

52. Свірідова С.С. Ризики стратегічного плану розвитку сільського господарства / С. С. Свірідова, Г. Аветисян // Економіка. Фінанси. Право. - 2018. - № 1(2). - С. 35-38.

53. Синяєва Л. В. Розробка програми стратегічного менеджменту на підприємстві [Електронний ресурс] / Л. В. Синяєва, А. В. Ярчук // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2016. - № 1. - С. 66-72. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2016_1_15

54. Смирнова С. М. Стратегії розвитку сільськогосподарського землекористування на основі swot-аналізу / С. М. Смирнова, О. О. Бірюкова // Інвестиції: практика та досвід. - 2021. - № 1. - С. 53-58.

55. Сорока А. М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / А. М. Сорока // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2018. - № 4. - С. 77-81. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2018_4_12

56. Старинець О. Г. Формування стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / О. Г. Старинець // Інтелект XXI. - 2019. - № 4. - С. 83-87. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_4_18

57. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание / Томпсон А. и др. ; пер. с англ. под ред. Н.М. Макаровой. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.

58. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно- економічних процесів : монографія / Решетняк Т.І. та ін. ; за ред. А.П. Наливайка. Київ : КНЕУ, 2013. 454 с.

59. Сугоняко Д. О. Стратегічний менеджмент як запорука ефективної

організації виробництва [Електронний ресурс] / Д. О. Сугоняко, А. С. Топал // Економіка. Фінанси. Право. - 2016. - № 12(5). - С. 8-11. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_12\(5\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_12(5)_4)

60. Судомир С. М. Методологія формування результативного портфеля стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств на синергетичних засадах / С. М. Судомир // Агросвіт. - 2020. - № 4. - С. 3-8.

61. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / О.М. Сумець, М.І. Бондаренко. - К. : Хай-Тек Пресс, 2010. - 240 с.

62. Тимошенко М. М. Економічний механізм реалізації стратегії сільського розвитку за умов сталості: методи та інструменти [Електронний ресурс] / М. М. Тимошенко // Інноваційна економіка. - 2018. - № 7-8. - С. 16-24. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2018_7-8_4

63. Токмакова І. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки / І.В. Токмакова, Д.А. Шатохіна, С. В. Мельник // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 64. - С. 283-291.

64. Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Пер. с англ. 12 - е изд. - М.: Вильямс, 2006. - 928 с.

65. Торосян Г. А. Сільськогосподарська обслуговуюча кооперація як стратегічний напрям у контексті соціально-економічного розвитку сільських територій [Електронний ресурс] / Г. А. Торосян // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2016. - Вип. 19. - С. 45-48. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_19_11 Халатур С. М. Сучасна практика формування стратегії економічного розвитку сільського господарства / С. М. Халатур // Бізнес Інформ. - 2017. - № 6. - С. 138-142.

ДОДАТКИ

Консолідований звіт про фінансовий стан КЕРНЕЛ ГРУП

Частина 1. Активи

Активи, млн. дол.	30.06.2 015	30.06.2 016	30.06. 2 017	30.06.2 018	30.06. 2 019	30.06.2 020
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи	1271,5	1046,5	807,1	788,9	888,4	1006,2
Основні засоби	763,3	643,5	535,2	538,7	569,7	588,1
Нематеріальні активи	159,5	94,7	52,6	36,8	104,9	104,5
Гудвіл	161,7	138,6	119,4	121,9	114,1	103,7
Інвестиції в дочірні підприємства	94,0	98,1	57,0	52,2	51,0	52,2
Відстрочені податкові активи	22,9	11,6	15,5	20,2	11,9	18,5
Дебіторська заборгованість з податку на прибуток	15,0	33,5	13,9	8,1	5,0	4,6
Інші необоротні активи	55,1	26,5	13,4	11,0	31,7	134,6
II. Оборотні активи	1066,9	860,7	656,1	716,9	1120,7	1189,6
Гроші та їх еквіваленти	78,8	65,4	129,1	60,4	143,4	132,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	150,8	99,8	56,1	75,2	87,2	92,4
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	110,1	56,9	60,6	53,0	82,7	113,3
Дебіторська заборгованість з податку на прибуток	19,3	11,7	16,6	7,4	8,2	6,9
Дебіторська заборгованість з ПДВ	190,7	144,5	88,2	130,4	135,3	114,7
Інвентар	270,2	299,5	158,8	200,2	386,7	368,5
Поточні біологічні активи	247,0	182,8	146,6	190,3	256,2	289,4
Інші фінансові активи	0,0	0,0	0,0	0,0	21,0	72,3
III. Активи, утримувані для продажу	23,2	11,8	2,5	3,6	0,0	14,7
Баланс	2361,6	1919,0	1465,6	1509,4	2009,1	2210,5

Консолідований звіт про фінансовий стан КЕРНЕЛ ГРУП

Частина 2. Пасиви

Пасиви, млн. дол.	30.06. 2015	30.06. 2016	30.06. 2017	30.06. 2018	30.06. 2019	30.06. 2020
1	2	3	4	5	6	7
I. Власний капітал, що належить KERNEL HOLDING S.A.	1335,5	1029,7	889,6	995,3	1153,0	1170,7
Статутний капітал	2,1	2,1	2,1	2,1	2,2	2,2
Додатковий капітал	503,8	503,8	503,8	503,8	521,8	521,8
Резерв премій	3,0	3,2	4,8	6,6	7,0	8,1
Резерв переоцінки основних засобів	40,1	39,5	39,5	43,8	43,8	43,8
Резерв курсових різниць	-160,6	-367,7	-586,3	-691,9	-707,5	-724,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	947,1	848,8	925,7	1130,9	1285,7	1318,9
I. Власний капітал, що належить третім лицям	16,8	1,0	1,3	1,7	4,6	6,9
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	309,3	291,0	116,7	139,0	557,6	557,4
Довгострокові кредити банків	256,6	247,5	88,9	81,8	5,6	2,8
Зобов'язання за договорами фінансової оренди	19,1	12,5	6,3	2,3	2,9	7,7
Відстрочені податкові зобов'язання	27,7	17,2	19,6	17,1	24,9	19,6
Випущені облігації	0,0	0,0	0,0	0,0	493,6	494,8
Інші довгострокові зобов'язання	5,8	13,7	1,9	37,7	30,6	32,5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	698,2	596,1	458,1	373,3	293,9	475,5
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	47,1	33,4	27,4	41,9	52,8	73,6
Дебіторська заборгованість за отриманими авансами	201,6	79,6	63,4	76,9	88,7	104,9
Короткострокові кредити банків	398,6	405,8	298,0	179,6	131,7	224,8
Поточна частка довгострокових кредитів банків	50,9	77,3	69,3	74,8	2,8	2,8
Відсотки за випущеними облігаціями	0,0	0,0	0,0	0,0	17,9	17,9
інші фінансові зобов'язання	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	51,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1,9	1,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Баланс	2361,6	1919,0	1465,6	1509,4	2009,1	2210,5

Консолідований звіт про фінансовий стан КЕРНЕЛ ГРУП

Стаття, млн. дол.	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції	2796,8	2393,3	2329,5	1988,5	2168,9	2403,0
Чиста зміна справедливої вартості біологічних активів та сільськогосподарської продукції	14,9	-17,1	-6,8	20,1	-2,9	18,7
Собівартість реалізованої продукції	- 2361,0	- 1968,0	- 1810,5	- 1548,5	- 1722,8	- 2107,7
Валовий прибуток (збиток)	450,6	408,2	512,2	460,2	443,3	314,0
Інший операційний дохід	66,5	60,5	82,9	44,6	40,7	59,1
Операційні витрати	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Збутові витрати	-238,1	-262,9	-198,5	-158,3	-159,0	-153,6
Загальні та адміністративні витрати	-78,2	-77,0	-68,3	-59,3	-59,9	-80,0
Прибуток від операційної діяльності	200,9	128,7	328,3	287,2	265,0	139,6
Фінансові витрати	-74,9	-72,5	-68,6	-57,1	-62,3	-65,1
Прибуток (збиток) від курсових різниць	2,9	-98,8	-152,9	30,4	-2,7	5,4
Інші витрати	-5,7	-51,8	-10,5	-16,6	-1,5	-31,0
Частка доходів / (збитків) дочірніх підприємств	-2,2	3,9	5,1	3,9	-1,1	1,2
Фінансовий результат до оподаткування	121,0	-90,4	101,3	247,8	197,4	50,1
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-6,2	-11,4	-0,4	-3,9	-18,8	5,9
Збиток за період від припиненої діяльності	-9,6	-5,6	-5,3	-17,0	0,0	0,0
Чистий прибуток (збиток)	105,3	-107,4	95,5	226,8	178,6	56,0

Оцінювання учасниками опитування групи « Результати » моделі EFQM

Вимірювачі	Оцінка		
	Середня оцінка менеджерів	Середня оцінка працівників головного офісу	Середня оцінка працівників Полтавського олійно-екстракційного заводу
1	2	3	4
6. Задоволення споживача			
6а. Показники сприйняття			
Тенденції	Тенденції до покращення	Досить гарні тенденції	Відмінні тенденції
Цілі	Завжди досягаються	Відповідають вимогам споживачів	Задовольняють ринок та наших клієнтів
Відсотки	95	80	90
Середня оцінка	88,3%		
6б. Показники результативності			
Тенденції	Позитивні	Нормальні	Позитивні
Цілі	Гнучкі	Результат досягається	Споживач завжди задоволений
Відсотки	95	85	95
Середня оцінка	91,6%		
7. Задоволення потреб колективу			
7а. Показники сприйняття			
Тенденції	До покращення	До покращення	Працівники, в більшості випадків, задовільнені
Цілі			
Відсотки	90	75	80
Середня оцінка	81,6%		
7б. Показники результативності			
Тенденції	Позитивні	Позитивні	Позитивні
Цілі			

Відсотки	90	75	90
Середня оцінка	85%		
8. Вплив на суспільство			
8а. Показники сприйняття			
Тенденції	Позитивні – стале виробництво	Позитивні	Позитивні
Цілі	Усі досягнуті	Досягнуті	Цілі досягаються
Відсотки	95	90	95
Середня оцінка	93,3%		
8б. Показники результативності			
Тенденції	Позитивні	Позитивні	Позитивні
Цілі	Досягаємо цілей сталого виробництва	Впроваджуємо нові цілі для покращення сталого виробництва	Соціальна відповідальність – та ціль, яка перша досягається
Відсотки	95	90	95
Середня оцінка	93,3%		
9. Ділові результати			
9а. Ключові досягнуті результати			
Тенденції	Позитивні	Позитивні	Позитивні
Цілі	Цілі досягнуті	В цілому, більшість досягнута	Був важкий врожайний сезон
Відсотки	95	90	100
Середня оцінка	95%		
9б. Ключові показники результативності			
Тенденції	позитивні	Позитивні	Позитивні
Цілі	Відповідають плановим	Відповідають плановим	Відповідають плановим, навіть перевищують
Відсотки	90	90	95
Середня оцінка	91,6%		

Розрахунок середнього відсотка субкритеріїв в групі Можливості

Номер критерія	1	2	3	4	5
Субкритерій	1a – 91.6	2a-88.3	3a-86.6	4a-98.3	5a -88.3
	1b – 83.3	2b-65	3b-90	4b-96.6	5b -81.6
	1c – 81.6	2c-88.3	3c-86.6	4c-90	5c- 81.6
	1d – 88.3	2d-91.67	3d-98.3	4d-81.6	5d- 68.3
	1e – 86.67		3e-86.6	4e-91.6	5e – 83.3
Сума субкритеріїв	431,47	333,27	448,1	458,1	403,1
Ср. Оцінка субкритеріїв	/5	/4	/5	/5	/5
	86,294	83,31	89,62	91,62	80,62