

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ – ЯК СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

Студентки 2-го курсу магістратури денної форми навчання  
спеціальності 051 Економіка  
освітньо-наукової програми Економіка бізнесу  
Мустратової Тетяни Ігорівни

Науковий керівник  
д.е.н., доц. Филюк Галина Михайлівна

Засвідчую, що в цій дипломній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних посилань

Студентка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства від  
«15» травня 2023 р., протокол № 11.

Завідувач кафедри економіки підприємства,  
доктор економічних наук, професор  
Филюк Галина Михайлівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ - 2023

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>I РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ КОМПАНІЇ</b> .....	7
1.1. Поняття, сутність та класифікація транснаціональних корпорацій .....	7
1.2. Характеристика та сучасні тенденції транснаціоналізації бізнесу .....	14
1.3. Методи оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності компанії	18
Висновки до розділу I.....	21
<b>II РОЗДІЛ. ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «КЕРНЕЛ»: АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ, ПРОБЛЕМ ТА НАСЛІДКІВ</b> . 24	
2.1. Інституційно-економічна характеристика діяльності компанії «Кернел»	24
2.2. Причини, наслідки, загрози та можливості для транснаціоналізації компанії «Кернел».....	38
2.3. Аналіз та оцінка зовнішньоекономічної діяльності «Кернел».....	43
Висновки до розділу II.....	47
<b>III РОЗДІЛ. ВІДКРИТТЯ ІНОЗЕМНИХ ФІЛІЙ КОМПАНІЄЮ «КЕРНЕЛ» ЯК ФАКТОР РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ</b> .....	49
3.1. Оцінка економічної ефективності зовнішніх операцій компанії «Кернел» як фактор нарощування капіталу для транснаціоналізації бізнесу .....	49
3.2. Відкриття іноземних філій компанією «Кернел» як фактор реалізації стратегії розвитку компанії .....	53
Висновки до розділу III .....	63
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	65
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	70
<b>ДОДАТКИ</b> .....	76

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Транснаціоналізація – є рушієм розвитку бізнесу, що впливає на кількість ринків збуту, доступ до ресурсів та технологій. Зовнішньоекономічна діяльність є способом, що дозволяє Україні налагоджувати економічні зв'язки з іншими країнами та транснаціональними компаніями. Зокрема, зовнішня торгівля є однією з форм реалізації зовнішньоекономічної діяльності. Це сприяє збільшенню економічного добробуту країни, поліпшенню рівня життя населення та зміцненню місця України на світовій арені. Для держави та підприємств-експортерів експортні операції є найважливішим джерелом прибутку. Однак досягнення максимальної ефективності в експортних операціях, і відповідно максимізація прибутку, можлива лише з використанням знань та досвіду, накопичених протягом тривалого періоду часу.

У зв'язку з сучасним станом світової економіки та тенденцією до транснаціоналізації бізнесу, виникає необхідність у пошуку нових підходів до керування експортною діяльністю компанії. Висока конкуренція на більшості ринках змушує підприємства ставити перед собою нові завдання, одним з яких є досягнення максимальної ефективності експортної діяльності, що може привести до зниження собівартості виробництва, покращення використання та нарощування виробничої потужності, а також раціоналізації напрямків збуту товарів.

Підтримання конкурентоспроможності компанії є її одним із основних завдань. Сталої позиції на ринку можна досягти, у тому числі, за рахунок збільшення поставок продукції за кордон. Розширення експорту та транснаціоналізація компанії можуть бути дієвими інструментами реалізації стратегії розвитку компанії, а саме відкриття дочірньої компанії за кордоном задля підвищення конкурентоспроможності та прибутковості компанії.

*Метою* дипломної роботи є дослідження транснаціоналізації як стратегії розвитку бізнесу та надання практичних рекомендацій щодо підвищення результативності здійснення експорту компанії «Кернел» шляхом відкриття

іноземної філії закордоном з метою закріплення позицій на світовому ринку пшениці.

Досягнення поставленої мети зумовило постановку та вирішення таких завдань:

- поглибити змістовне розуміння економічної сутності поняття транснаціоналізації, мотивів та наслідків її здійснення;
- охарактеризувати основні сучасні підходи до оцінки економічної ефективності експортних товарних операцій підприємства;
- визначити ключові види транснаціоналізації бізнесу;
- здійснити аналіз ринку агропродукції України;
- розглянути основні форми та види міжнародної економічної діяльності, здійснювані компанією «Кернел»;
- виявити причини, наслідки, загрози та можливості для транснаціоналізації компанії «Кернел»;
- оцінити економічну ефективність експорту пшениці компанією «Кернел» до Іспанії;
- проаналізувати процедуру відкриття іноземної філії «Кернел» в Іспанії;
- надати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності експортної діяльності підприємства «Кернел» шляхом відкриття дочірньої компанії в Іспанії.

*Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність компанії «Кернел» на ринку пшениці.*

*Предмет дослідження – особливості та напрями транснаціоналізації компанії «Кернел» шляхом відкриття дочірньої компанії закордоном.*

*Методи дослідження.* У даній роботі було використано систему загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. Метод порівняння дозволив оцінити підходи до визначення сутності транснаціональної корпорації. Методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, узагальнення та систематизації науково-методичної літератури, посібників, збірників наукових праць дозволили дослідити ринок агропродукції України та компанії «Кернел» в цілому. Метод

спостереження, збір фактів, вимірювання, порівняння та діагностування дали змогу оцінити рівень ефективності експортних операцій компанії «Кернел». Описовий метод, метод абстрактного аналізу та узагальнення стали основою виявлення напрямків підвищення ефективності здійснення експортних операцій «Кернел» та розробки заходів щодо транснаціоналізації українського бізнесу. Описовий метод, групування, метод експерименту дозволив проаналізувати процедуру відкриття дочірньої компанії в Іспанії, а метод модулювання допоміг обрахувати орієнтовні витрати на відкриття та підтримання діяльності компанії «Кернел». На основі методу узагальнень сформульовано висновки до розділів та до роботи в цілому.

*Практичне значення одержаних результатів.* Отримані результати дослідження можуть бути використані безпосередньо компанією «Кернел» при розгляді можливості відкриття дочірньої компанії в Іспанії, чи будь-якій іншій країні з необхідністю оновлення даних щодо процедури відкриття компанії. Дане дослідження може бути корисним й іншим компаніям агросектору під час оцінки можливостей та перспектив виходу на іноземні ринки шляхом відкриття філії закордоном.

*Елементи наукової новизни.*

- тема транснаціоналізації українського бізнесу набула подальшого розвитку;
- досліджено ефективність експортної операції пшениці 3-го класу компанії «Кернел»;
- досліджено вплив відкриття іноземної дочірньої компанії на ефективність експортної операції;
- визначено залежність між країною відкриття іноземної дочірньої компанії та процедурою реєстрації компанії;
- обґрунтовано позитивний вплив транснаціоналізації української компанії агросектору.

*Апробація результатів дослідження.* Матеріали дослідження пройшли апробацію на науково-практичній он-лайн конференції «Бізнес України в період післявоєнної модернізації» 16 лютого 2023 р., м. Київ. Також опубліковані тези

«Відкриття іноземних філій компанією «Кернел» як фактор реалізації стратегії розвитку компанії», випуск 22, 2023 р., м.Київ.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (50), додатків (4). Зміст роботи висвітлено на 75 сторінках основного тексту і містить 6 таблиць й 13 рисунків.

# I РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ КОМПАНІЇ

## 1.1. Поняття, сутність та класифікація транснаціональних корпорацій

Транснаціоналізація є однією з ключових складових глобалізації та є механізмом, який регулює єдність функціонування світової економіки за допомогою транснаціональних організацій та потоків, що перетинають межі країн. Цей процес є важливим для глобалізації економіки, оскільки розміщує окремі етапи відтворювальних процесів на території різних країн. Транснаціоналізація полягає в зміцненні світової інтеграції через глобальні операції транснаціональних корпорацій, що визначають значну частину виробництва, споживання, експорту, імпорту та доходу країни за її межами.

У 90-ті роки формування глобальних економічних зв'язків стає ще більшим, ніж у попередні десятиліття. Однією з найвизначніших тенденцій, що впливають на світову економіку на зламі 20-го та 21-го століть, є зростання виробництва та обігу, що відоме як «глобалізація». Результатом є більше демократії, більше свободи, більше торгівлі, більше можливостей і більше процвітання. Світ рухається від торгового обміну між країнами до єдиної світової економіки. Одна економіка, один ринок – це природний наступний крок в економічній історії цивілізації. Перерозподіл економічної відповідальності між різними країнами сприяє збільшенню їхньої економічної залежності. Глобалізація передбачає повністю вільну торгівлю, тому що бізнес і функціонування національних економік здійснюються в тих самих умовах. Найяскравішим прикладом такої конвергенції є процеси інтеграції в Європейському Союзі.

Міжнародний бізнес є важливим проявом глобалізації, і його розвитку сприяють суб'єкти міжнародної економіки, такі як транснаціональні корпорації (ТНК), які домінують у глобальному середовищі. Науково-технічна революція зумовила значний розвиток ТНК і зробила їх одним із найважливіших явищ у сучасній глобальній економіці. Батьком теорії ТНК вважається англійський неокласик Коуст, ідеї якого розвинув С. Хаймер. Відповідно до Бракмана,

необхідно підкреслити два ключових аспекти транснаціональних корпорацій: перший підкреслює ТНК як сучасну промислову компанію, яка відіграє домінуючу роль в економіці та представляє основну адміністративну мережу, місце, де приймаються рішення. На міжнародному рівні проблема транснаціональних компаній є такою ж, як проблема великих національних фірм у певній країні. Другий аспект стосується того факту, що навіть якщо ці компанії розвивають міжнародну діяльність, за своєю природою вони є національною компанією.

Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) дає наступне визначення ТНК: «Транснаціональна корпорація - це компанія, що має дочірні підприємства та/або виробничі потужності в різних країнах». [44]

Джон Давенпорт, автор книги «The Economics of Enterprise», визначає ТНК як міжнародну компанію, яка координує та контролює виробництво, маркетинг та інші функції у багатьох країнах, використовуючи великі масштаби економічних ресурсів та міжнародних операцій. [49]

Згідно Всесвітньої організації торгівлі (WTO) транснаціональна корпорація - це компанія, яка має дочірні підприємства та/або виробничі потужності у різних країнах та здійснює значний обсяг міжнародної торгівлі інвестицій та виробництва, використовуючи великі масштаби економічних ресурсів та міжнародних операцій для досягнення своїх цілей. [48]

Офіційне визначення транснаціональної корпорації, запропоноване Конференцією ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), є найбільш прийнятним. Це визначення описує транснаціональну корпорацію як підприємство, що має юридичних осіб з різних країн та провадить єдину політику та стратегію з допомогою одного або декількох центрів прийняття рішень. Основною ознакою такої компанії є контроль материнської компанії над активами її підрозділів, що знаходяться за межами країни, де знаходиться центр управління.

Для того, щоб визначити, чи можна віднести компанію до категорії транснаціональних (за визначенням ООН), варто враховувати наступні критерії:

- наявність діяльності компанії у кількох країнах (зазвичай від двох до шести);
- наявність виробничих потужностей у кількох країнах;
- розмір капіталізації компанії;
- доля іноземних операцій у загальному обсязі продажів чи доходів (зазвичай не менше 25%);
- володіння компанією не менше 25% голосуючих акцій у трьох або більше країнах;
- міжнародний склад персоналу та вищого керівництва компанії. [50]

За висловлюванням англійського науковця Алана Рагмена, транснаціональні компанії є підприємствами, що виготовляють та продають свою продукцію в кількох країнах, тим самим створюючи додаткову вартість. Зазвичай вони складаються з материнської компанії, розташованої в країні походження компанії, і щонайменше п'яти філій, розташованих у так званих країнах перебування. Транснаціональною компанією вважають компанію, яка проводить дослідження, виробництво, продаж або іншу діяльність у різних країнах, а не лише там, де знаходиться її штаб-квартира. У той же час ТНК активно створюють відносно стабільні міжнародні корпоративні мережі зі своїми постачальниками, клієнтами та партнерами по співпраці. Вони створюють значний прибуток для інвестицій у дослідження та розробки, а завдяки створенню корпоративних мереж - суттєво впливають на вибір технології, яка згодом розширюється в глобальному масштабі. [34]

Конвенція «Про транснаціональні корпорації», була підписана з метою структурної перебудови економік держав-учасниць Співдружності. Відповідно до визначення у цій конвенції, транснаціональна корпорація - це юридична особа (або сукупність юридичних осіб), яка має в оперативному управлінні або господарському віданні, відокремлене майно на території двох або більше держав-учасниць, та була створена юридичними особами двох або більше держав-учасниць, та зареєстрована як корпорація відповідно до Конвенції.

Концепція транснаціональної корпорації, згідно з цією Конвенцією, охоплює різноманітні транснаціональні структури, включаючи фінансово-промислові групи, спільні підприємства, компанії, холдинги, концерни, акціонерні товариства з іноземною участю та інші. [4]

У своїх наукових працях Майкл Спісто, який є співробітником Центру стратегічних економічних досліджень, розглядає транснаціональну корпорацію як ефективну структуру для збільшення капіталу і демонстрації ефективної системи управління, яка дозволяє відокремлювати власність від управління.

Основні риси ТНК полягають у тому, що вони є міжнародними компаніями за сферою функціонування та застосування капіталу, мають великий матеріальний та фінансовий потенціал, можуть здійснювати значні відрахування на науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки, мають тісні зв'язки з національними банківськими компаніями та національними банківськими системами та є багатоміжнародними фірмами з досить сильною диверсифікацією діяльності. [25]

Розвиток потужності, динаміки та різноманіття форм діяльності ТНК викликає необхідність дослідження теоретичних підходів до визначення сутності ТНК та їх впливу на світовий капітал. Серед цих підходів можна виділити наступні:

- теорія міжнародного розподілу ресурсів, яка ґрунтується на визначенні місця розташування зарубіжного виробництва з точки зору забезпечення потреб міжнародної торгівлі;
- теорія промислової (виробничої) організації, яка включає міжнародне розміщення та право власності;
- теорія інтернаціоналізації, що базується на теорії транзакційних витрат Р. Коуза;
- теорія «ринкової влади» С. Гаймера, яка описує фірми-інвестори з монополістичними правами над місцевими конкурентами та систему контролю батьківської компанії над операціями зарубіжних філій;

- теорія міжнародного виробництва Дж. Даннінга, що поєднує переваги власності, інтернаціоналізації та розміщення;
- сучасна концепція, яка розглядає знання як капітал і визначає їх як головну характеристику перетворення підприємства в ТНК. [10]

В сучасному дослідженні сутності ТНК важливим стає застосування політики залучення міжнародних корпорацій до своєї діяльності, зокрема до науково-технічної та маркетингової сфер. Глобальна конкуренція за ринки збуту, міжнародний поділ праці, використання патентів, ноу-хау, формул та технологій, сприяють зростанню концепції знання-капіталу.

Спеціалісти в галузі науки виділяють кілька типів транснаціональних корпорацій, серед яких є вертикально інтегровані компанії, які об'єднують головні сфери виробництва кінцевого продукту, горизонтально інтегровані корпорації з підприємствами, що виробляють значну кількість продукції, та диверсифіковані транснаціональні корпорації, що містять у собі національні підприємства з вертикальною і горизонтальною інтеграцією. [35]

Компанія шведського походження «Nestle», що має міжнародний виробничий потенціал, розвиває ресторанний бізнес, виробництво продуктів харчування, косметики та інші види діяльності, є типовим прикладом диверсифікованої компанії.

Організаційна структура ТНК, яка має різноманітні варіанти, забезпечує успішну стратегію глобальних операцій, дозволяє стати лідером в галузі послуг та виробництва, та бути впроваджувачем передових технологій.

Існує декілька різновидів структури ТНК: ієрархічна (горизонтально і вертикально інтегровані) та стархічна (див. рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Структура ТНК

Джерело: складено автором за даними [25]

Залежно від ступеня залежності підрозділів від організаційного центру, можна виділити «жорсткі» і «м'які» організаційні форми інтеграції. «Жорсткі» форми включають трест, холдинг, концерн і конгломерат, тоді як «м'які» форми включають картель, консорціум, стратегічні альянси і синдикат.

Одним з найбільш поширених та розвинених видів транскордонних компаній є концерн, який є формою багатогалузевого об'єднання самостійних підприємств, які об'єднуються при одному власнику та контролюють найважливіші сфери у виробництві кінцевого продукту. Ця форма особливо поширена в нафтовій промисловості, де видобуток сирої нафти здійснюється в одній країні, рафінування - в іншій, а продаж кінцевих нафтопродуктів - у третій країні. Головний підрозділ концерну зазвичай організовується у формі холдингової компанії, а діяльність концерну зосереджена в основному на виробництві.

Зазвичай, великі концерни об'єднують від 10 до 100 або більше компаній, які можуть включати різноманітні підрозділи, такі як виробничі, збутові, науково-

дослідні, фінансові тощо. Такі концерни зазвичай мають власні мережі дилерів і збутових підрозділів, через які здійснюється продаж їхньої продукції.

Конгломерати, з іншого боку, об'єднують підприємства під одним фінансовим контролем, які працюють у різних галузях. В більшості компаній, акції яких торгуються на Нью-Йоркській біржі, можна знайти більше сорока офіційних конгломератів. Діяльність конгломератів переважно спрямована на лідерство в тих сегментах ринку, де вони мають вплив.

Якщо мова йде про «м'які» форми інтеграції компаній, то саме вони є дуже популярними серед міжнародних організацій, оскільки це дає змогу вести спільну діяльність, зберігаючи юридичну та господарську самостійність засновників. Альянси та стратегічні консорціуми надають можливості мобілізувати переваги сильної корпоративної структури, а також зберігати національну відокремленість їх членів.

Картель - це об'єднання компаній в одній галузі, які домовляються про регулювання збуту продукції та іншої комерційної діяльності, такої як ринки збуту, угоди про ціни, обсяги збуту та виробництва, асортимент, найм робочої сили, обмін патентами тощо. У США картелі заборонені на законодавчому рівні, а їх функції виконують торгово-промислові асоціації, які здійснюють монополістичне регулювання ринку в галузі. Один з яскравих прикладів міжнародного картелю на світовому ринку - Організація країн-експортерів нафти (ОПЕК).

Міжфірмові союзи, що називаються стратегічними альянсами, можуть бути створені для спільного вирішення конкретних завдань на глобальному ринку в певній області, при цьому зберігаючи конкурентоспроможність в інших сферах. Також в західній літературі використовують поняття «стратегічні сім'ї» та «стратегічні системи» як форми міжнародного підприємництва. Залежно від різновиду господарської діяльності та ступеню усупільнення капіталу, ТНК можуть мати різні форми, такі як картелі, синдикати, пули, трести, концерни, консорціуми. Найпоширенішою формою ТНК є концерн, який може бути одно-

або багатогалузевим. Багатогалузеві концерни є результатом стратегії зменшення ризику за рахунок диверсифікації виробництва. [27]

Отже, термін «транснаціональна компанія» означає велике об'єднання, що використовує міжнародний підхід у своїй діяльності. Це передбачає формування та розвиток міжнародних виробничо-збутових, торговельних та фінансових комплексів з єдиним центром прийняття рішень у країні базування, а також з філіями, представництвами та дочірніми компаніями в інших країнах.

Транснаціональні корпорації грають важливу роль у сучасному світовому господарстві, впливаючи на економіку країн-реципієнтів та сприяючи інтернаціоналізації господарського та науково-технічного процесів. Залучення прямих іноземних інвестицій надає країні доступ до фінансових ресурсів транснаціональних компаній та спрощує інтеграцію країни до світових економічних процесів.

## **1.2. Характеристика та сучасні тенденції транснаціоналізації бізнесу**

Транснаціоналізація бізнесу - це процес, коли компанії розширюють свою діяльність за межі національних кордонів. Це може включати створення філій та дочірніх компаній у різних країнах, міжнародну торгівлю товарами та послугами, інвестування в іноземні ринки тощо.

Однією з головних характеристик транснаціональних компаній є наявність великої кількості ресурсів, які дозволяють їм ефективно конкурувати на міжнародному ринку. Це може включати доступ до технологій, інновацій, людських ресурсів, фінансових ресурсів та інших ресурсів.

Вони зазвичай володіють значною кількістю виробничих потужностей та майна в різних країнах, що дозволяє їм зменшити витрати на виробництво та збільшити свої прибутки.

Крім того, транснаціоналізація бізнесу може призводити до збільшення нерівності між країнами, оскільки багаті країни можуть експлуатувати ресурси бідних країн та отримувати значний прибуток, тоді як місцеві жителі можуть

залишатися без роботи та не мати доступу до ресурсів, які експлуатують транснаціональні компанії.

Незважаючи на ці негативні наслідки, транснаціональні компанії відіграють важливу роль у світовій економіці, створюючи нові можливості для розвитку та зростання. Вони забезпечують доступ до нових технологій та знань, підвищують рівень конкуренції на міжнародному ринку та сприяють зростанню експорту та імпорту товарів та послуг.

Сьогодні транснаціональні компанії домінують у багатьох сферах економіки, зокрема у сферах виробництва, фінансів та технологій. Вони мають значний вплив на глобальну економіку та на місцеві економіки тих країн, де вони діють. Зараз тенденція до транснаціоналізації бізнесу є однією з основних тенденцій в глобальній економіці, і вона продовжуватиметься у майбутньому.

Сучасні тенденції транснаціоналізації бізнесу характеризуються зростаючою конкуренцією, швидким розвитком технологій та зростаючою роллю електронної комерції. Також спостерігається збільшення кількості фінансових операцій, що здійснюються на міжнародних фінансових ринках, збільшення обсягу міжнародної торгівлі та зростання впливу транснаціональних корпорацій на економіку країн.

Однією з сучасних тенденцій транснаціоналізації бізнесу є збільшення кількості компаній, які мають глобальну присутність. Компанії такого роду зазвичай мають значну кількість дочірніх підприємств, які розташовані в різних країнах світу. Крім того, компанії стають більш залежними від інформаційних технологій, що дозволяє їм вести бізнес на відстані та координувати свої дії з будь-якої точки світу.

Ще однією з тенденцій є збільшення кількості компаній, які зосереджені на експорті своїх продуктів та послуг. Це може бути пов'язано зі зменшенням обмежень на міжнародну торгівлю, а також зі зростанням інтересу до продуктів та послуг, які розробляються та виробляються в розвиваючих країнах.

Крім того, ще однією з тенденцій є збільшення кількості міжнародних об'єднань та альянсів між компаніями з метою забезпечення спільного розвитку

та конкурентоспроможності. Це може включати створення спільних підприємств, розподіл технологій та ресурсів між компаніями, об'єднання зусиль для підтримки певної соціальної мети тощо.

Однією з основних тенденцій транснаціоналізації бізнесу є зростання ролі технологій. Завдяки зростанню інформаційних технологій та зв'язку, бізнес може бути здійснюваний на міжнародному рівні без значних витрат на транспортування товарів та комунікацію між країнами. Це дозволяє компаніям ефективніше використовувати свої ресурси та зменшувати витрати на виробництво та збут товарів.

Ще однією з тенденцій транснаціоналізації бізнесу є зростання впливу транснаціональних корпорацій на місцеві економіки. Вони здійснюють інвестиції в країні, відкривають нові робочі місця та сприяють економічному зростанню, але також можуть мати негативний вплив на місцеві господарства та культуру. Також, транснаціональні компанії мають змогу скористатися низькими зарплатами та слабким законодавством в деяких країнах, щоб отримувати більший прибуток. [20]

Однак, разом зі зростанням транснаціональних компаній, з'являються і нові виклики. Одним з найбільших викликів є вирішення проблеми соціальної відповідальності корпорацій (CSR). Транснаціональні компанії повинні враховувати вплив своєї діяльності на місцеві економіки та соціальні системи, а також дотримуватися міжнародних стандартів з охорони навколишнього середовища та прав людини. Крім того, вони також намагаються зменшити свої витрати шляхом розсіювання виробництва та використання мінімальної кількості працівників в розвинених країнах. Це дозволяє їм отримувати більше прибутку за рахунок зниження витрат на зарплати та інші витрати. Наприклад, багато транснаціональних компаній змістили виробництво до країн з низькими витратами на робочу силу, такими як Китай, Індія, В'єтнам та Бангладеш.

Іншою важливою тенденцією транснаціоналізації є зростання економічної влади кількох великих гравців. Наприклад, великі транснаціональні компанії, які працюють у різних галузях, можуть контролювати значну частину світових ринків

та матеріальних ресурсів. Це може вести до монополізації ринку та обмеження вибору споживачів. Крім того, це також може вплинути на економічну політику держав, оскільки транснаціональні компанії можуть мати великий вплив на ринок праці та фінансову систему.

Транснаціоналізація бізнесу може мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, вона може привести до зростання економіки та створення нових робочих місць в різних країнах, збільшення обсягу міжнародної торгівлі та зменшення витрат на виробництво завдяки масштабності. З іншого боку, транснаціоналізація може впливати на місцеві економіки, зменшуючи роль місцевих підприємств та збільшуючи залежність від іноземних компаній, а також призводити до соціальних та екологічних проблем у тих країнах, де діють транснаціональні компанії.

Вона може призвести до виникнення дисбалансів між різними країнами у сфері розподілу ресурсів та влади. Також, транснаціональні компанії можуть використовувати свої ресурси та вплив, щоб отримати перевагу перед іншими компаніями та вирішувати свої бізнес-задачі вкрай недостатньо зважаючи на соціальні та екологічні наслідки своїх дій.

Таким чином, маючи на увазі транснаціоналізацію бізнесу, необхідно враховувати різноманітні наслідки цього явища, які можуть бути і позитивними, і негативними. З одного боку, вона може сприяти розвитку країн та покращенню якості життя їх мешканців через збільшення обсягу інвестицій та розвитку бізнесу. З іншого боку, це може спричинити екологічну, соціальну та економічну дисбаланси в різних країнах та зменшення впливу на місцеве господарство.

Для того, щоб зменшити негативні наслідки транснаціоналізації, компанії можуть приділяти більше уваги соціальній відповідальності, етиці та сталому розвитку, а також співпрацювати з місцевими органами влади та громадськими організаціями. Крім того, країни можуть встановлювати правила та законодавство, яке регулює діяльність транснаціональних корпорацій, зокрема, в сфері оподаткування та охорони довкілля.

Взагалі, розширення бізнесу на міжнародний рівень є складовою глобалізації, яка має як позитивні, так і негативні наслідки. Важливо забезпечити баланс між економічними, соціальними та екологічними вимогами, щоб забезпечити сталість розвитку та покращення якості життя людей в різних країнах світу.

### **1.3. Методи оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності компанії**

Зовнішньоекономічна діяльність компаній стає все більш важливою в умовах глобалізації економіки та зростання міжнародної конкуренції. В умовах швидкозмінного світового ринку, компанії повинні знати, як ефективно використовувати свої ресурси, щоб досягати успіху на зовнішньому ринку. Проте, слід враховувати, що різноманітні фактори, зокрема політичні, економічні та соціальні, можуть мати вплив на ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Методи оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності компанії є необхідними для визначення успішності закордонної діяльності та планування подальших кроків компанії на міжнародному ринку. Розглянемо декілька з найбільш поширених методів оцінки.

1. Ефективність здійснення зовнішньоекономічної операції може бути використана як один з методів для визначення загальної ефективності зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Щоб оцінити ефективність, наприклад, експортної операції, необхідно визначити вартість вивезених товарів і порівняти її з витратами на їх виробництво та доставку. Крім того, можна визначити рентабельність експортної операції, розрахувавши прибуток, отриманий від продажу товарів за кордоном.

Можна також використовувати інші підходи до оцінки ефективності зовнішньоекономічної операції, такі як оцінка динаміки обсягу експорту та імпорту, оцінка рівня конкурентоспроможності товарів на зовнішніх ринках, аналіз рентабельності зовнішньоекономічної діяльності тощо.

2. Рентабельність зовнішньої діяльності (ROI). Цей метод оцінки ефективності зовнішньої діяльності дозволяє визначити прибуток, який компанія отримує від своєї зовнішньої діяльності, відносячи його до витрат на цю

діяльність. ROI визначається як чистий прибуток від зовнішньої діяльності, поділений на інвестиції у розвиток зовнішньої діяльності. Цей метод дозволяє порівнювати рентабельність зовнішньої діяльності компанії з іншими видами діяльності компанії.

Метод Рентабельність зовнішньої діяльності (ROI) є одним з найпоширеніших методів оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності компанії. Для цього використовуються такі показники:

- Чистий прибуток від зовнішньої діяльності (Net profit from external activity): це показник, який відображає різницю між доходами та витратами компанії в зовнішньому ринковому середовищі. Для його розрахунку потрібно віднімати від доходів витрати на зовнішньоекономічну діяльність.

- Інвестиції в зовнішньоекономічну діяльність (Investments in external activity): це показник, який відображає величину інвестицій компанії в зовнішньоекономічну діяльність. До складу інвестицій можуть входити такі витрати, як витрати на рекламу, логістику, дослідження ринку, створення нових продуктів та інше. [39]

3. Аналіз конкурентоспроможності (Competitive analysis). Цей метод оцінки ефективності зовнішньої діяльності дозволяє визначити, наскільки успішно компанія конкурує з іншими гравцями на зовнішньому ринку. Аналіз конкурентоспроможності зазвичай включає оцінку рівня цін на товари або послуги, які пропонує компанія, якість продукції та інші фактори, що впливають на конкурентоспроможність.

Метод аналізу конкурентоспроможності дозволяє визначити, наскільки компанія конкурентоспроможна на ринку порівняно з іншими гравцями в галузі. Для проведення цього аналізу, компанія повинна оцінити свої сильні та слабкі сторони, а також провести порівняльний аналіз з конкурентами. Для цього можуть використовуватись такі інструменти, як порівняльний аналіз конкурентів, аналіз ринкової частки та інші.

- Порівняльний аналіз конкурентів дає можливість оцінити, наскільки компанія відрізняється від своїх конкурентів за різними параметрами, наприклад, за якістю продукції, ціною, маркетинговими стратегіями тощо.

- Аналіз ринкової частки дозволяє визначити, яка частка ринку належить компанії, а також порівняти її з конкурентами. Крім того, при проведенні аналізу конкурентоспроможності, необхідно враховувати такі фактори, які можуть впливати на успішність компанії, як, наприклад, політична стабільність, законодавство, кон'юнктура ринку та інші.

Загалом, метод аналізу конкурентоспроможності є корисним інструментом для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності компанії, а також для розробки стратегії конкурентоспроможності та планування майбутніх дій. [17]

4. Матриця БКГ (Boston Consulting Group). Цей метод оцінки ефективності зовнішньої діяльності використовується для стратегічного планування діяльності компанії на зовнішньому ринку. Матриця БКГ є однією з найбільш відомих та популярних моделей для оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності компанії. Вона дозволяє визначити позицію компанії на ринку та ступінь її конкурентоспроможності.

Матриця БКГ складається з чотирьох категорій, які визначаються за допомогою двох факторів: зростання ринку та частки компанії на ринку. Ці два фактори вимірюються у відсотках. Матриця БКГ дозволяє компаніям зрозуміти своє місце на ринку та розробити ефективну стратегію розвитку.

- Компанії, що займають позицію «зірок», мають високі темпи зростання та значну частку ринку. Ці бізнес-одиниці потребують великих інвестицій для збільшення їхньої потужності та утримання високих темпів зростання.

- «Дійні корови» відображають бізнес-одиниці з високою часткою ринку, але з низькими темпами зростання. Ці бізнес-одиниці зазвичай не вимагають значних інвестицій, щоб зберегти свою частку ринку, і можуть бути використані для забезпечення фінансової стабільності компанії.

- «Знаки питання» є бізнес-одинацями з високими темпами зростання, але низькою часткою ринку. Ці бізнес-одинаці потребують значних інвестицій для збільшення їхньої частки ринку.

- Нарешті, «собаки» є бізнес-одинацями з низькими темпами зростання та низькою часткою ринку. Ці бізнес-одинаці зазвичай не генерують достатньо прибутку, щоб бути привабливими для інвестування. [19]

5. Одним з найбільш відомих методів є аналіз SWOT. SWOT-аналіз включає в себе визначення сильних та слабких сторін компанії (Strengths, Weaknesses), оцінку можливостей та загроз, які є на ринку (Opportunities, Threats). Цей метод дозволяє компанії отримати повну картину про те, які можливості та перешкоди є на її шляху, і використати цю інформацію для вибору оптимального напрямку діяльності. [9]

6. Ще одним методом є аналіз PESTEL, який охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та юридичні аспекти зовнішнього середовища компанії. Цей метод дозволяє компанії розуміти зовнішні чинники, які можуть мати вплив на її діяльність, та враховувати їх при плануванні стратегії.

Крім того, можуть використовуватись і інші методи, такі як аналіз конкурентів, порівняння фінансових показників з аналогічними компаніями тощо.

Загалом, вибір методу оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності компанії залежить від конкретних цілей компанії та характеристик її діяльності. Важливо пам'ятати, що зовнішньоекономічна діяльність пов'язана з багатьма ризиками, тому правильний вибір методу оцінки є важливим етапом у процесі планування та управління діяльністю компанії.

## **Висновки до розділу I**

У першому розділі дипломної роботи розглянуто теоретичні підходи до визначення транснаціональної компанії. Для цього було проаналізовано визначення транснаціональних корпорацій, запропоновані різними авторами та міжнародними організаціями.

На підставі аналізу визначень транснаціональних корпорацій, можна зробити висновок, що вони є компаніями, які мають дочірні підприємства та/або виробничі потужності у різних країнах та здійснюють значний обсяг міжнародної діяльності, використовуючи великі масштаби економічних ресурсів та міжнародних операцій для досягнення своїх цілей. Визначення транснаціональної компанії може варіюватися залежно від автора та контексту, однак, загальні риси їх діяльності залишаються незмінними.

Дослідження показало, що транснаціональні компанії мають значний вплив на світову економіку та політику, тому їх вивчення та аналіз є важливим завданням для науковців та практиків. Детальне вивчення транснаціональних компаній може допомогти в розумінні їхньої ролі у світовій економіці, виявленні тенденцій та викликів, з якими вони стикаються, а також визначенні можливих шляхів для покращення регулювання їхньої діяльності.

Транснаціональні корпорації (ТНК) можна класифікувати за різними ознаками, зокрема за місцем реєстрації, рівнем інтеграції, галузевою приналежністю, розміром та місцем розташування дочірніх підприємств.

За місцем реєстрації ТНК можна поділити на національні та іноземні. Національні ТНК мають свої головні офіси та є зареєстрованими в країні, де була створена компанія. Іноземні ТНК мають головні офіси в одній країні, але мають дочірні підприємства в різних країнах.

За рівнем інтеграції ТНК можна поділити на вертикальні та горизонтальні. Вертикальні ТНК володіють компаніями, які знаходяться на різних етапах виробничого ланцюжка, тобто вони контролюють виробництво від постачальників сировини до роздрібною торгівлі. Горизонтальні ТНК спеціалізуються на виробництві одного виду продукції або наданні одного виду послуг.

За галузевою приналежністю ТНК можна поділити на компанії, що працюють в різних сферах економіки, наприклад, фармацевтична, хімічна, автомобільна, енергетична та інші.

Окремо було розглянуто методи оцінки ефективності здійснення зовнішньоекономічної діяльності, зокрема:

- SWOT-аналіз є методом, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності компанії. В результаті аналізу формується матриця SWOT, яка містить стратегічні напрямки розвитку компанії.

- Рентабельність зовнішньої діяльності (ROI) - метод, який базується на розрахунку показника рентабельності, що дозволяє оцінити ефективність вкладень у зовнішньоекономічну діяльність компанії.

- Аналіз конкурентоспроможності (Competitive analysis) - метод, який дозволяє оцінити конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку, порівнявши її з конкурентами за допомогою різноманітних інструментів аналізу.

- Матриця БКГ (Boston Consulting Group) - метод, який дозволяє оцінити позицію компанії на ринку, порівнявши її з конкурентами за допомогою аналізу ринкової частки та темпів росту.

- PESTEL - метод, що дозволяє оцінити зовнішні фактори, які впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності компанії, такі як політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники.

## **II РОЗДІЛ. ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «КЕРНЕЛ»: АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ, ПРОБЛЕМ ТА НАСЛІДКІВ**

### **2.1. Інституційно-економічна характеристика діяльності компанії «Кернел»**

Протягом 2018-2021 рр. в Україні простежуються тенденції до зростання обсягів виробництва зернових та зернобобових культур. Виняток становив лише 2020 р., коли внаслідок падіння попиту на зернові культури на світових ринках, а також негативних погодних явищ на фоні поширення світової пандемії, спричиненої вірусом COVID-19, обсяги виробництва зернових та зернобобових культур впали на 13,6%, порівняно з 2019 роком [1; 13].

Проте у 2021 році було зібрано рекордний врожай, який станом на 1 грудня 2021 р. перевищував обсяг виробництва за відповідний період 2020 року на 33,5% [1]. Роман Лещенко, міністр аграрної політики та продовольства України, зазначив, що успішному підвищенню експорту зернових культур сприяли сприятливі погодні умови, а також фінансування аграріям понад 30 млрд грн в рамках програми «Доступні кредити 5-7-9%» [1]. Загалом станом на 1 грудня 2021 р. обсяг збору урожаю зернових та зернобобових був на 22,65 млн т або 36,6% більшим, порівняно з 2017 роком.

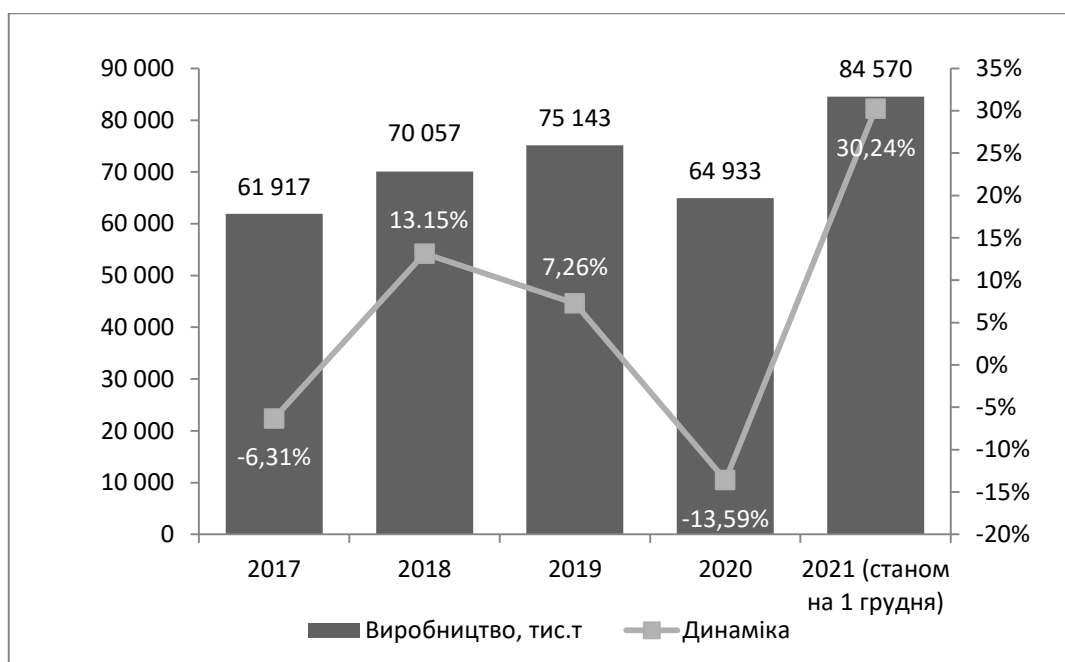


Рис. 1. Виробництво зернових та зернобобових культур в Україні, тис. т

Джерело: складено за даними [1]

Розподіл посівних площ та обсягів виробництва зернових та зернобобових в Україні за видами сільськогосподарських культур є нерівномірним. Так, 44,5% посівних площ у межах сегменту зернових та зернобобових культур займає пшениця, забезпечуючи 38,7% загальних обсягів виробництва зернових та зернобобових в Україні. Окрім цього, значну частку посівної площі займають кукурудза на зерно та ячмінь, виробництво яких становить 47,1% та 11,4% загального обсягу врожаю зернових відповідно. При цьому, виробництво інших видів зернових та зернобобових культур протягом 2021 року було незначним та коливалося в межах 0,1% - 0,8% від загального обсягу виробленої сільськогосподарської продукції.

Розподіл посівних площ та обсягів виробництва по видах зернових та зернобобових культур в Україні у 2021 р.

Культура	Посівна площа, тис. га	Обсяг виробництва (станом на 1 грудня 2021 р.), тис. т
пшениця	7 099,60	32 719,67
кукурудза на зерно	5 474,80	39 819,37
ячмінь	2 474,50	9 646,23
жито озиме	174,20	616,12
овес	177,90	494,79
гречка	84,00	113,35
просо	78,10	205,71
рис	9,90	51,51
Зернобобові культури	314,60	701,69

Джерело: складено за даними [1]

У 2020 році, через пандемію COVID-19, уряди багатьох країн світу встановили обмеження на експорт промислових та сільськогосподарських товарів. Щоб забезпечити відкритий та передбачуваний потік торгівлі сільськогосподарською та харчовою продукцією, Україна та інші члени Світової організації торгівлі виділили важливість запобіганню непотрібних обмежень експорту сільськогосподарської продукції, які можуть нашкодити глобальним ланцюгам постачання та негативно впливати на продовольчу безпеку інших країн [1]. Відтак, протягом 2020-2021 років, Україна не вводила жодних обмежень щодо експорту сільськогосподарської продукції у зв'язку з COVID-19. [1]

Україна є однією з провідних країн-експортерів зернових культур у світі. За даними станом на 10 січня 2022 року, в перші місяці маркетингового року 2021/2022 українські виробники вивезли 33,5 млн тонн зернових культур, що є на 6,3 млн тонн більше, ніж за аналогічний період попереднього маркетингового року. Найбільше на експорт відправлено пшениці – 16,1 млн т, що на 3,4 млн т більше, ніж торік, ячменю – 5,3 млн т (на 1,4 млн т більше) та кукурудзи – 11,8

млн т (на 1,5 млн т більше). Загалом згідно з даними Державної митної служби України в 2021 р. було експортовано зернових і зернобобових культур на суму 12,35 млрд. дол. США, що на 31,1% більше, ніж у 2020 р. [1]

Протягом 2017-2021 рр. експорт зернових та зернобобових культур з України зростає, за винятком 2020 року, коли він зменшився на 2,3% у зв'язку з несприятливими погодними умовами та епідеміологічною ситуацією в світі. Найбільші прирости обсягу експорту порівняно з попереднім роком були зафіксовані у 2019 та 2021 рр. (2,4 млрд дол. США або 33,1% та 2,93 млрд дол. США або 31,1% відповідно).

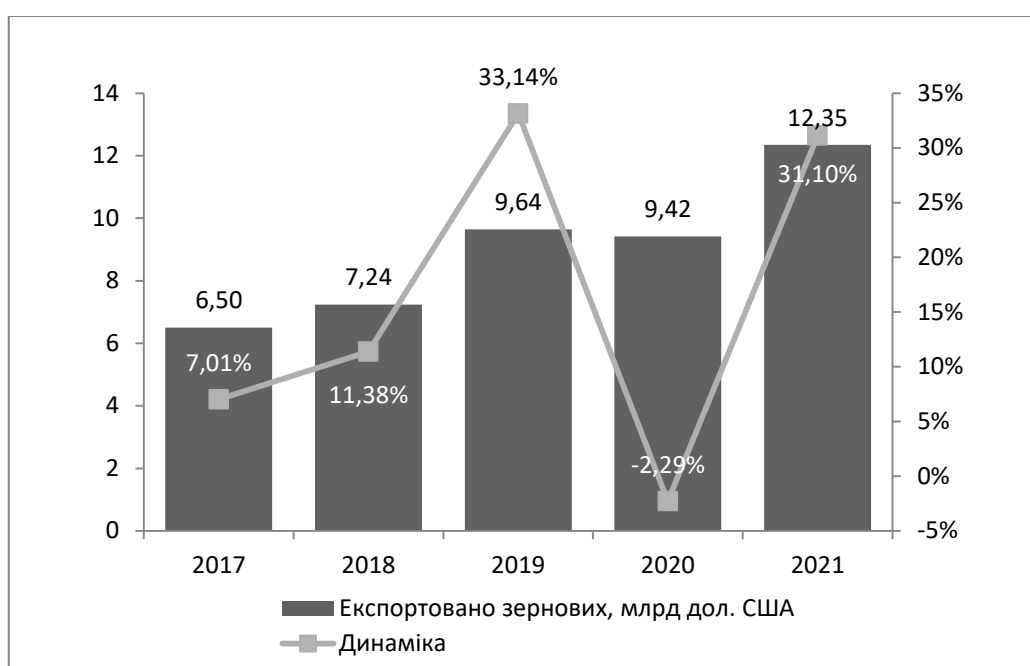


Рис. 2.2. Експорт зернових та зернобобових культур з України, млрд дол. США

Джерело: складено за даними [1; 32]

Основну частку експорту зернових та зернобобових культур становлять кукурудза (у 2021 р. – 47,7%) та пшениця (41,1%). Ячмінь становить менше частки в експорті, складаючи близько 10,3% від експортованих товарів в цьому сегменті. При цьому, у 2021 р. зернові культури переважно експортувалися до Китаю, Єгипту та Туреччини.

## Основні країни, що імпортують українські зернові у 2020-2021 рр.

Культура	2020 рік		2021 рік	
	Країна	Частка країни в загальному експорті культури, %	Країна	Частка країни в загальному експорті культури, %
Пшениця	Єгипет	16,99%	Єгипет	16,91%
	Індонезія	15,11%	Індонезія	14,42%
	Бангладеш	8,20%	Туреччина	8,80%
Жито	Білорусь	79,05%	Іспанія	33,07%
	Ісламська Республіка Іран	19,71%	Польща	24,82%
	Республіка Молдова	0,85%	Туреччина	19,90%
Ячмінь	Китай	53,54%	Китай	53,16%
	Саудівська Аравія	14,76%	Туреччина	16,07%
	Лівія	7,96%	Саудівська Аравія	6,24%
Овес	Індія	36,68%	Індія	29,76%
	Польща	11,01%	Пакистан	15,47%
	Угорщина	8,81%	Лівія	12,18%
Кукурудза	Китай	28,30%	Китай	31,77%
	Нідерланди	10,49%	Іспанія	9,89%
	Єгипет	10,40%	Нідерланди	9,17%
Рис	Туреччина	69,60%	Туреччина	53,00%
	Республіка Молдова	14,16%	Республіка Молдова	26,47%
	Румунія	6,89%	Румунія	8,20%
Сорго зернове	Іспанія	34,60%	Ізраїль	38,33%
	Ізраїль	22,98%	Туреччина	19,74%
	Туреччина	9,85%	Польща	11,98%

Гречка, просо та інші зернові	Індонезія	11,76%	Індонезія	21,04%
	Польща	8,81%	Польща	8,62%
	Італія	7,07%	Німеччина	6,88%

Джерело: складено за даними [1]

Незважаючи на те, що український агросектор є експортоорієнтованим, протягом 2017-2018 рр. спостерігалось збільшення обсягів імпортованих зернових та зернобобових культур, проте у 2019 р. обсяги імпорту почали зменшуватися. Зниження показника продовжилося й протягом 2020-2021 рр. В результаті у 2021 р. Україна імпортувала на 6,0% менше, ніж у 2017 р. Загалом, у 2021 р. обсяг імпортованих зернових та зернобобових культур становив лише 1,3% від обсяг експорту відповідних культур.

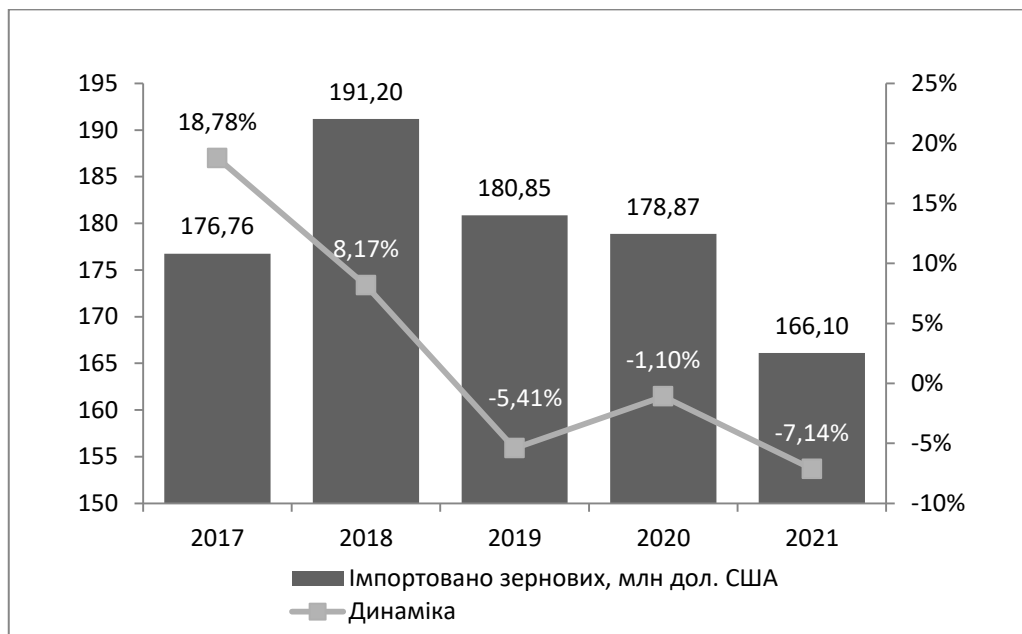


Рис. 2.3. Імпорт зернових та зернобобових культур в Україну, млн дол. США

Джерело: складено за даними [1; 32]

Індекс цін Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (індекс ФАО) дає можливість прогнозувати глобальні тренди у короткостроковій перспективі

У цілому, індекс цін на зернові ФАО в 2021 р. становив в середньому 131,2 пунктів, що на 28,0 пунктів (27,2%) більше середнього показника 2020 р. і є найвищим середньорічним показником з 2012 р. Середні ціни пшениці та кукурудзи в 2021 р. були вищими за середні ціни цих культур у 2020 р. на 44,1%

та 31,3% відповідно, що пов'язано з збільшенням попиту й обмеженістю пропозиції, особливо зі сторони основних експортерів пшениці. Єдиною з основних зернових культур, ціни на яку в 2021 р. знизилися, був рис; його котирування були в середньому на 4,0% нижчими за рівень 2020 р. Такі ціни обумовлені значними обсягами експортної пропозиції рису, що сприяло загостренню конкуренції між постачальниками, які прагнули компенсувати зниженням цін наслідки зростання вартості фрахту та дефіциту контейнерів [1].

Чинники, які визначають ціни на зернові, включають попит на зерно на міжнародних ринках, доступність фінансів у покупців та наявність зернових культур на ринку. [32]

Нижче наведено динаміку індексу ФАО за 12 місяців 2021 р.:

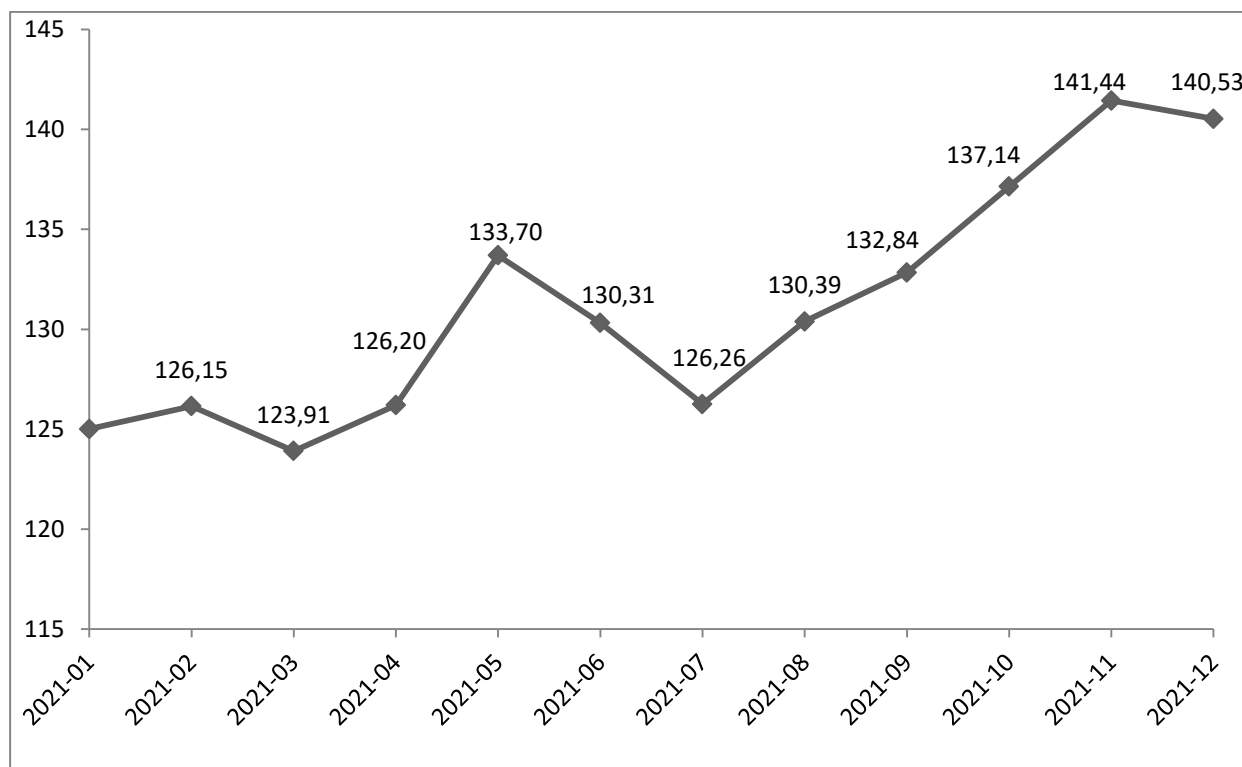


Рис. 2.4. Індекс ФАО за січень-грудень 2021 р., пунктів

Джерело: складено за даними [32]

Починаючи з 1 січня 2016 року, ПДВ з обсягу операцій з постачання зернових та технічних культур на митній території України стягується за ставкою 20 відсотків, тоді як операції з експорту зернових та технічних культур підлягають оподаткуванню за ставкою 0 відсотків. [5]

Додатково відповідно до Закону України «Про Митний тариф України» від 04.06.2020 р. №674-IX, операції з імпорту зернових культур обкладаються ввізним митом, ставки якого варіюються в залежності від товарної позиції. Вивізне (експортне) мито – відсутнє. [3]

Згідно Закону України «Про зерно та ринок зерна в Україні» від 4 липня 2002 р. №37-IV, державне регулювання ринку зерна відбувається центральним органом виконавчої влади, відповідно до якого Кабінет Міністрів України забезпечує контроль цінової політики на ринку зерна та страхування ризиків для суб'єктів зернового ринку, впроваджує механізм експорту та імпорту зерна за міжнародними договорами, забезпечує фінансування програм експорту та імпорту зерна за рахунок державного бюджету та вводить декларації зерна, що знаходиться на зберіганні на зернових складах, а також зерна, що зберігається суб'єктами виробництва зерна та іншими суб'єктами господарювання у власних або орендованих зерносховищах. Також регулювання ринку зерна здійснюється шляхом ряду заходів, таких як моніторинг ринку, митно-тарифна політика, розробка балансів зерна, фінансування науково-селекційної роботи та насінництва, підтримка виробників насіння та науково-дослідних установ, запровадження системи державних форвардних закупівель та інші. Держава також частково компенсує сільськогосподарським товаровиробникам сортові надбавки за насіння високих репродукцій. [32]

Проте, виконання наявних нормативно-правових актів часто залишається неповним через несистемність та неузгодженість законодавства в Україні, а також вибіркоче його застосування, що може негативно впливати на зерновиробництво. Тому потрібне вдосконалення механізмів державного регулювання ринку зерна.

Крім того, держава контролює ринок зерна за допомогою державних закупівель від сільськогосподарських товаровиробників. Для цього ПАТ «Аграрний фонд» та ПАТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» укладають форвардні контракти на біржовому ринку. Ці контракти передбачають угоду купівлі-продажу на визначені види зерна з поставкою у майбутньому. [38]

Основними українськими компаніями-експортерами пшениці є – «Кернел» (13,67% від загального експорту протягом січня-жовтня 2021 р.), «Нібулон» (12,02%) та «Cargill» (9,86%). [32]

«Кернел» є провідним виробником та експортером соняшникової олії у світі, який поставляє сільськогосподарську продукцію з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. [1]

«Нібулон» є одним з провідних українських аграрних компаній, яка займається виробництвом та експортом зернових культур, а також логістикою та суднобудуванням. [26]

«Каргілл» є дочірньою компанією групи Cargill та спеціалізується на торгівлі зерновими та олійними культурами, а також переробці насіння соняшнику та сої. [15]

Розглянемо детальніше компанію «Кернел». З компанією «Кернел» можна пов'язати такі бізнес-сегменти, як:

- виробництво, експорт та внутрішній продаж соняшникової олії;
- високотехнологічне рослинництво;
- експорт зернових культур;
- надання послуг із зберігання та перевалки зерна на елеваторах і портових терміналах.

Компанія є вертикально інтегрованою структурою, яка була створена в агропромисловому секторі України у 1994 році.

Сьогодні компанія «Кернел» є визнаним лідером у виробництві та експорті соняшникової олії, що забезпечує ключове постачання сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. Відповідно до цього, їх продукція експортується в понад 60 країн світу.

Управління компанії базується на трьох принципах:

- фінансова стабільність;
- стійка ділова репутація;
- професійна команда лідерів.

Серед торгових марок компанії можна виділити такі як «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак», «Оліо», «Маринадо», «Blanc», «Kernel» та «Premi».

Компанія має членство в декількох асоціаціях, включаючи Американську торговельну палату в Україні, Європейську Бізнес-Асоціацію, Міжнародну Асоціацію Торгівлі Зерном та Кормами (GAFTA), Федерацію асоціацій торгівлі олійними культурами, насінням та жирами, Укроліяпром і Українську Зернову Асоціацію.

Бізнес-модель компанії включає 7 ключових підрозділів:

- сільське господарство;
- закупівля зернових культур;
- елеватори;
- Олійноекстрактні заводи (ОЕЗ);
- експорт зернових;
- експорт олії;
- портові термінали.

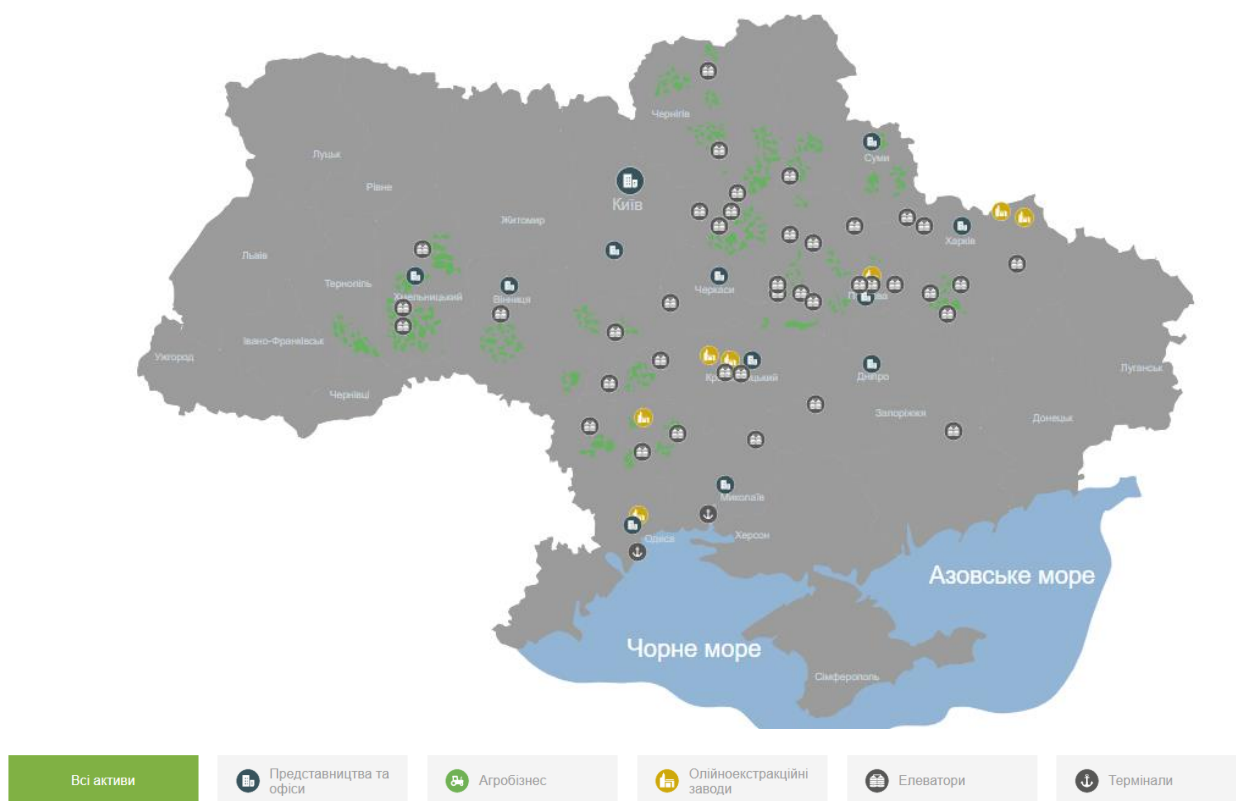


Рис. 2.5. Активи компанії «Кернел»

Джерело: [6]

Починаючи з листопада 2007 року, акції компанії стали доступні для торгівлі на Варшавській фондовій біржі (WSE) і тривалий час розвивалися стабільно, але з 2018 року відбувся значний спад. Це сталося в результаті кількох скандалів, таких як звинувачення компанії у продажу неліквідної продукції з вмістом канцерогенів, що призвело до отруєння людей в Тернопільській області, скарги полтавців на незаконне захоплення земель компанією та відмова «Європейського банку реконструкції та розвитку» від фінансових проєктів з компанією через претензії аграрних асоціацій України. Проте зараз агрохолдинг починає відновлювати свої позиції. [28]

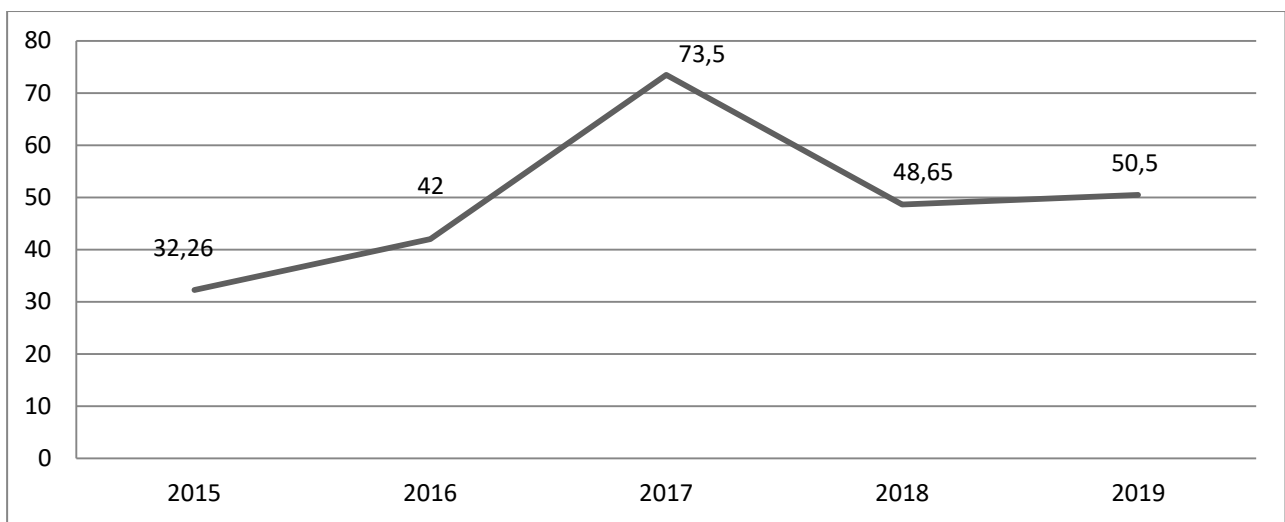


Рис. 2.6. Курс акцій «Кернел» протягом 2015-2019 рр., PLN

Джерело: складено за даними [45]

Основний власник компанії «Кернел» - компанія Namsen Limited, яка є власністю Андрія Веревського. Крім того, 6,6% належать Cascade Investment Fund, яка пов'язана з депутатом Верховної Ради Віталієм Хомутинником, а ще 6,2% - швейцарському банку Julius Baer Group.

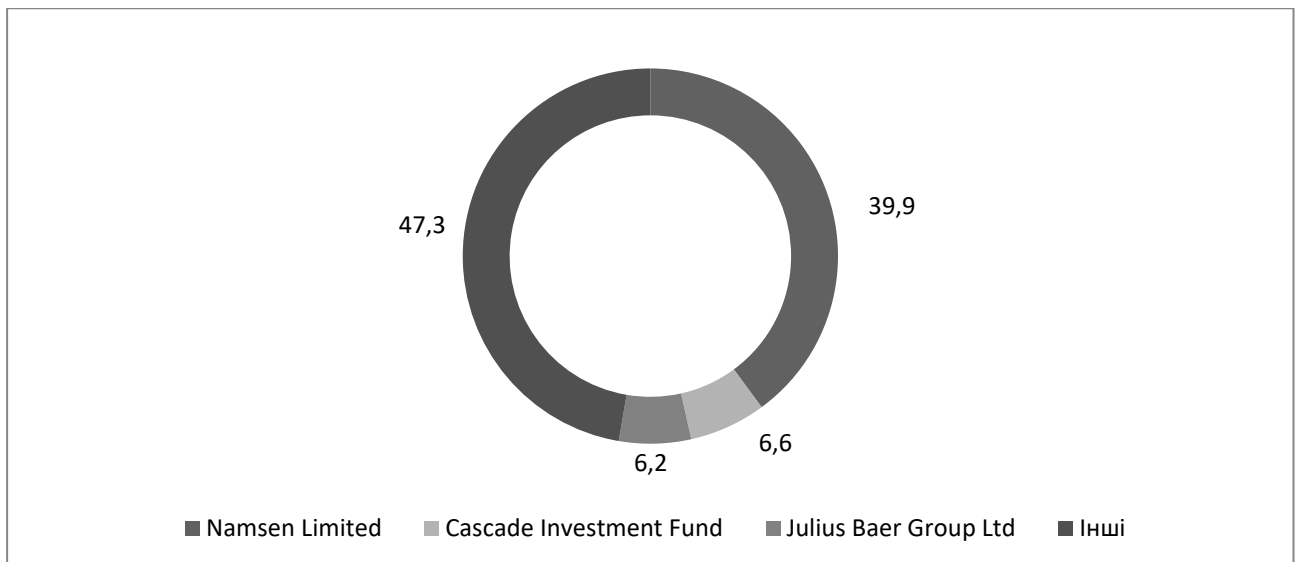


Рис. 2.7. Акціонери «Кернел» (частка у загальному пакеті акції), %

Джерело: складено за даними [45]

У 2017 році агрохолдинг посів 17-е місце в списку провідних аграрних компаній світу за земельним банком, який становив 602 мільйони гектарів. Однак наступного року компанія зменшила площу своїх земельних угідь до 550 мільйонів гектарів.

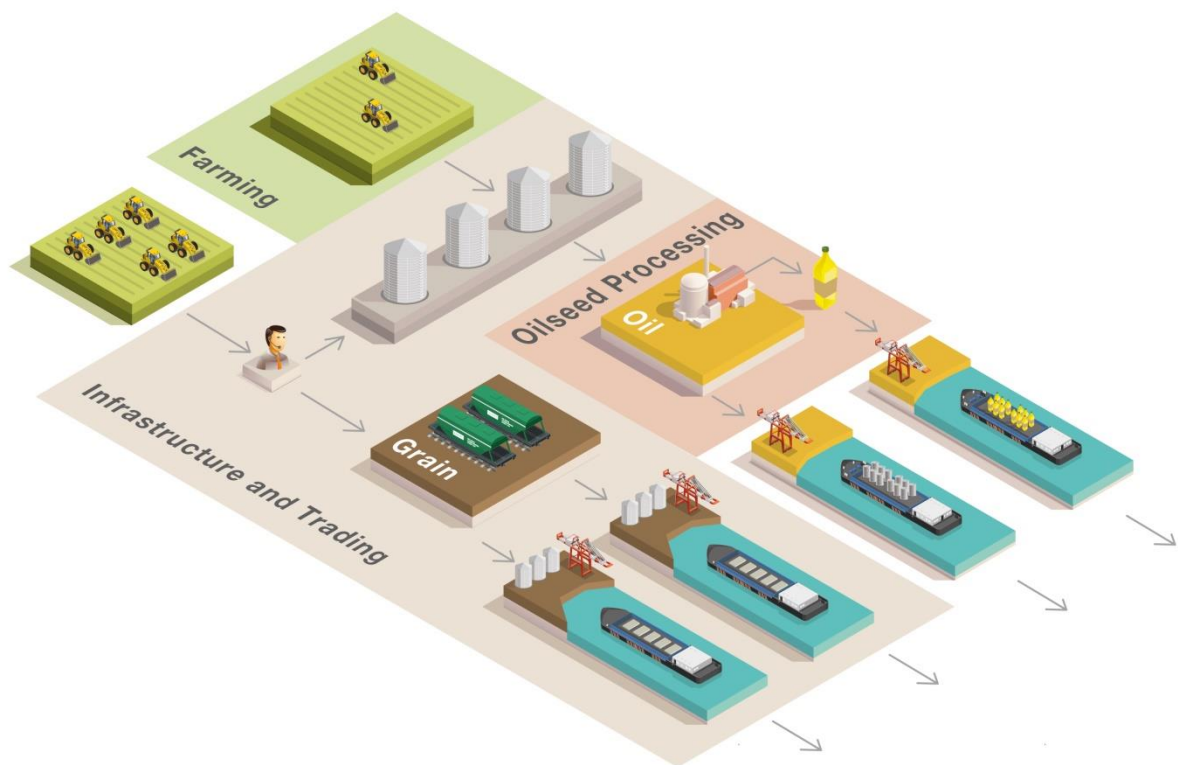


Рис. 2.8. Бізнес-модель компанії «Кернел»

Джерело: [6]

Напрямки виробництва компанії «Кернел»:

- Виробництво, експорт та внутрішній продаж соняшникової олії.

За сезон 2021 р., що характеризується рекордним урожаєм соняшника, виробництво олії належно підвищилося, причому експортний обсяг компанії «Кернел» збільшився на 8%, досягнувши 777 тис. тонн. Найбільший зріст експорту забезпечили Ірак, Індія та Китай. Незважаючи на це, Індія залишається неперевершеним лідером у цьому секторі.

Загальна потужність переробки компанії становить 3 млн. тонн насіння соняшнику на рік, що дозволяє отримати 1,3 млн. тонн соняшникової олії та близько 1,2 млн. тонн соняшникового шроту. У 2018/19 МР «Кернел» був лідером серед найбільших виробників соняшникової олії в Україні.

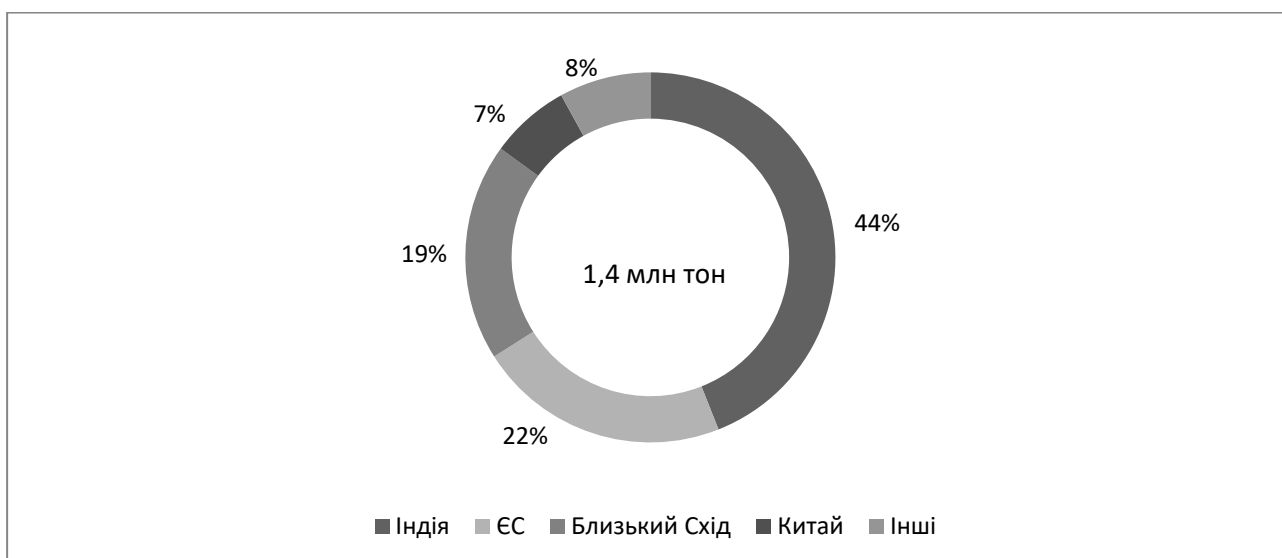


Рис. 2.9. Ключові ринки збуту соняшникової олії «Кернел» у 2018 ФР, млн. т.

Джерело: складено за даними [28]

- Тваринництво.

З 2013 року цей напрям поступово почав перетворюватися на прибутковий бізнес. Сьогодні «Кернел» входить в п'ятірку лідерів за кількістю поголів'я і валу молока в країні.

- Зберігання та перевалка зерна на елеваторах і портових терміналах.

Компанія «Кернел» є власником найбільшої приватної мережі елеваторів в Україні, яка має загальну потужність для одноразового зберігання більше 2,84 млн. тонн зерна. У 2017 році «Кернел» розширювала свої елеваторні потужності,

збільшивши обсяги одноразового зберігання на 370 тис. тонн, завдяки придбанню активів компаній «Українські Аграрні Інвестиції» та «Агро Інвест Україна».

Крім того, компанія буде будувати два нових елеватори з потужністю приймання до 8 тис. тонн на день та здатністю зберігання від 130 до 160 тис. тонн, які планувалося ввести в експлуатацію у 2019-2020 роках.

Агрохолдинг має власну залізничну компанію, що є логічним кроком у збільшенні обсягів виробництва та зменшенні витрат на логістику. За словами менеджера з логістики «Кернел», вже у 2016 році на кожній перевезеній тонні зерна компанія втрачала 20 доларів через погану якість автопарків українських перевізників та ускладнення процесу перевезення через введення габаритно-вагового контролю для великовантажного транспорту на українських дорогах. Придбання компанії «РТК-Україна», другої за розміром в сегменті після «Укрзалізниці», обійшлося агрохолдингу в 64 млн. доларів, проте це надало можливість підприємству отримати майже 3 тисячі вагонів для перевезення зерна.

Доцільно було б розглянути **фінансові показники** компанії «Кернел», що відзначилися максимальним ростом. Агрохолдинг у 2021 фінансовому році (липень-2020 — червень-2021), отримав \$513 млн чистого прибутку, що в 4,3 рази перевищує аналогічний показник за 2020 ФР. EBITDA компанії зросла в 2,1 рази — до \$929 млн, виручка збільшилася на 38% - до \$5,65 млрд завдяки високим світовим цінам на зерно і соняшникову олію. Чистий прибуток за 2021 ФР відповідає сукупному прибутку за попередні чотири роки.

Також, у вересні 2019 року Fitch підвищив кредитний рейтинг компанії до «BB -» з «B +» зі стабільними прогнозами [7]. У той же час, S&P підтвердила кредитний рейтинг на рівні «B» із стабільними прогнозами [8].

Отже, компанія «Кернел» є провідним гравцем на українському ринку агропромислової продукції. Завдяки великому обсягу експорту, високим стандартам якості зерна, наявності власної залізниці та елеваторів, компанія відома у всьому світі та має високий рейтинг. Торгівля з понад 60 країнами світу розвиває зовнішньоекономічну діяльність України, допомагає налагодити дипломатичні зв'язки.

## 2.2. Причини, наслідки, загрози та можливості для транснаціоналізації компанії «Кернел»

Транснаціоналізація має значний вплив на глобальний ринок сільськогосподарської продукції, який характеризується нерівномірним розподілом влади через присутність великих транснаціональних корпорацій, що контролюють значну частину ринку і стимулюють змагання за рахунок розширення виробництва, запровадження новітніх технологій та здійснення фузій та поглинань.

На жаль, на сьогодні немає чіткої теоретично-методологічної бази для вирішення проблем транснаціоналізації та міжнародної агропромислової інтеграції, що є необхідною основою для формування регіональної аграрної політики. Тому важливо активізувати трансформаційні процеси в Україні, включаючи залучення агропромислового комплексу регіонів до глобального транснаціонального середовища.

Як було зазначено у п. 2.1 «Кернел» є беззаперечним лідером на українському ринку агропродукції. Компанія має найбільше частку експорту на українському ринку та безперервно розширює свою клієнтську базу.

Компанії такого рівня мають усі ресурси та можливості для виходу на зарубіжні ринки, проте не в якості постачальника сировини, а як нового учасника на ринку тієї чи іншої країни. Таким чином, було б корисно розглянути потенційну транснаціоналізацію компанії «Кернел».

Таблиця 3

### Зовнішні та внутрішні мотиви транснаціоналізації бізнесу

Зовнішні мотиви	Внутрішні мотиви
<ul style="list-style-type: none"><li>• Забезпечення переваги над конкурентами.</li><li>• Уникнення обмежень, які можуть бути встановлені торговими та урядовими організаціями.</li><li>• Збереження клієнтів у зоні впливу компанії.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Збільшення обсягу продажів та прибутку компанії.</li><li>• Диверсифікація ризиків шляхом розширення географії виробництва та збуту.</li><li>• Отримання податкових та інших адміністративних преференцій.</li></ul>

Джерело: складено за даними [31]

Сучасні транснаціональні корпорації впливають на формування схем інвестицій, торгівлі та передачі технологій між державами. Щоб залучити їх інвестиції, уряди країн створюють для них певні пільги і переваги, зокрема переважно заохочують надходження прямих іноземних інвестицій (ПІІ).

При виборі країни для інвестування, ТНК оцінюють такі фактори, як географічне розташування, місткість місцевого ринку, наявність ресурсів, політична та економічна стабільність, умови іноземного інвестування, систему оподаткування, ступінь розвитку інфраструктури та можливість репатріації прибутків. Ці дії ТНК сприяють максимізації їх економічного прибутку та підвищенню їхнього впливу на національні економіки.

На нашу думку, компанія «Кернел» має достатньо потенціалу для транснаціоналізації свого бізнесу, тобто створення дочірніх підприємств за кордоном. Нижче наведені основні чинники, якими може керуватися компанія «Кернел» під час розвитку себе не як лідера вітчизняного ринку, а як ТНК з закордонними філіями:

- перенасичення внутрішнього ринку: в Україні майже вся придатна до землеробства земля використовується агрокомпаніями та малими фермерами, що створює значну пропозицію агропродукції на українському ринку;

- макроекономічні фактори розвитку економіки України: девальвація гривні внаслідок світової кризи, війни та пандемії коронавірусу;

- нагромадження значних фінансових ресурсів: «Кернел» більшу частину свого урожаю експортує за кордон, що дозволяє компанії отримувати достатньо ліквідності для існування та розширення свого бізнесу, наприклад покупки власної залізниці;

- висока внутрішня конкуренція: український ринок перенасичений великою кількістю АПК, а також малих фермерів;

- недостатній розвиток внутрішнього попиту: через значні обсяги виробництва агропродукції, український ринок повністю задовольняє власні потреби у зернових продуктах, тому більшість АПК та фермерів мають вільні запаси для експорту;

- наявність передових технологій та матеріально-технічної бази: «Кернел» давно використовує новітні технології у вирощування зернових культур, що дозволяє компанії витратити менше грошових ресурсів на сам процес виробництва, ніж якби більшою мірою використовувалася ручна сила, а також дає перевагу у дотриманні стандартів якості продукції;

- невисокі витрати на робочу силу в країні материнської компанії: даний фактор допомагає «Кернел» заощаджувати матеріальні ресурси;

- необхідність отримання додаткових прибутків та ресурсів: як і будь-якої компанії, мета діяльності «Кернел» - збагачення та отримання прибутку для забезпечення безперервності своєї діяльності;

- «переростання» компанією внутрішнього ринку: «Кернел» є беззаперечним лідером на українському ринку олії та зернових продуктів, тому саме час підкорювати світовий ринок;

- одержання доступу до кваліфікованішої робочої сили, дотримання екологічних стандартів;

- вигідне використання змін, що відбуваються у світових торгівельних відносинах, наприклад, участь у міжнародних тендерах;

- наближення до іноземних ринків, які стають все більш привабливими;

- можливість започаткування довгострокових відносин з покупцями, які більш лояльні до компаній, зареєстрованих у своїй же юрисдикції;

- захист від конкурентів, які намагаються заволодіти іноземними ринками та джерелами сировини: відкриття філії у будь-якій країні світу застереже українську компанію-конкурента від відкриття своєї філії у цій же країні, в першу чергу через бажання захопити попит потенційних споживачів там, де ще не почав роботу свій же конкурент;

- зменшення та нейтралізація циклічних коливань у вітчизняній економіці;

- реалізація переваг інтегрованої системи, реалізація крупних проектів. [18]

До альтернативних причин прямого іноземного інвестування для компанії «Кернел» відносяться, по-перше, прагнення керівництва компанії до зниження

конкуренції та захисту своєї ринкової позиції в Україні (так зване «захисне інвестування»), по-друге, наявність у компанії унікальних (специфічних) переваг, що формуються, передусім, як результат використання високотехнологічних чи наукомістких виробництв і реалізуються через привласнення результатів цього інвестування.

Тому, взагалі, причини виникнення транснаціональних корпорацій дуже різноманітні, але усі вони в тій чи іншій мірі пов'язані з недосконалістю ринку, існуванням обмежень на шляху розвитку міжнародної торгівлі, монопольною владою виробників, валютним контролем, транспортними витратами, розбіжностями в податковому законодавстві. [18]

Серед загроз процесу транснаціоналізації для «Кернел» варто виділити:

- брак інформації щодо місцевої діяльності, нормативних актів та державних органів;
- необхідність підлаштовувати документацію та процеси під вимоги та запиту іноземного ринку;
- незнання етики ділових відносин в іноземній країні;
- низька активність та непередставленість на фондовому ринку іноземної країни, принаймні перший час;
- відсутність значних ресурсів на НДДКР в країні базування, оскільки значні ресурси виділені на розширення бізнесу;
- зниження частки вітчизняного ринку через зміщення фокусу на іноземну філію.

У той же час, компанія «Кернел» може отримати переваги від транснаціоналізації свого бізнесу, такі як:

- можливість підвищення ефективності та конкурентоспроможності за рахунок інтеграції постачальницьких, виробничих, науково-дослідних, розподільчих і збутових підприємств, що є загальними для всіх значних промислових фірм;

- можливість управління «невловимими активами», такими як технології, виробничий досвід та управлінський досвід, що не можуть бути ефективно використані через недосконалість ринку;

- мобільність «невловимих активів» в межах транснаціональної корпорації, що дозволяє ефективно використовувати їх у різних країнах, а зовнішні ефекти не виходять за межі корпорації.

- транснаціоналізація українського бізнесу компанією «Кернел» надає додаткові можливості підвищення ефективності та конкурентоспроможності, завдяки доступу до ресурсів, таких як кваліфікована робоча сила, сировинні ресурси, науково-дослідний потенціал, виробничі можливості та фінансові ресурси країни, де діє компанія;

- транснаціональна корпорація має перевагу перед фірмами, які діють лише на внутрішньому ринку, завдяки близькості до споживачів продукції іноземних філій та можливості одержання інформації про перспективи ринків та конкурентного потенціалу фірм країни, де діє транснаціональна корпорація. Материнська фірма транснаціональної корпорації та її філії також використовують науково-технічний та управлінський потенціал для отримання важливих переваг;

- можливість користуватися особливостями державних політик, зокрема податкових, в різних країнах, використовуючи різницю в курсах валют та інші переваги;

- здатність продовжувати життєвий цикл своїх технологій і продукції, передаючи їх застарілим філіям у різних країнах, тоді як основні зусилля та ресурси спрямовуються на розробку нових технологій та продуктів у материнській країні. [21]

Таким чином, процес транснаціоналізації, як і будь-який інший процес, що сприяє розвитку компанії, має свої переваги та недоліки. Проте жодна трансформація не відбувається легко та без зусиль.

### 2.3. Аналіз та оцінка зовнішньоекономічної діяльності «Кернел»

Перед тим, як проводити аналіз зовнішньоекономічної діяльності (далі - ЗЕД) «Кернел», варто почати з бази, а саме форми та виду ЗЕД:

- *Форма ЗЕД*: міжнародна торгівля товарами.
- *Вид ЗЕД*: експорт товарів.

«Кернел» спеціалізується на виробництві та експорті зернових культур. Підприємство експортує біля 6 млн. тонн зерна та олійних культур, в тому числі й завдяки закупівлі у фермерів. Найпоширеніші культури - кукурудза, соя, пшениця та соняшник. Зернові культури займають близько 60% від загальної площі посівів, тоді як залишок використовується для вирощування олійних і кормових рослин.

Якщо говорити про зерно, то «Кернел» вважається найбільшим експортером зерна в Україні. ТОП-20 експортерів зерна з України займає 91,8% від загального обсягу ринку, а ТОП-5 — 45,6%.

Україна експортувала 51,2 млн. тонн зерна на \$12,5 млрд. у 2021 році, що приблизно відповідає показникам 2020 року за обсягом в натуральному вираженні, але за грошовою вартістю перевищує на 31%.

Росту доходів від експорту сприяло підвищення цін на головні зернові культури в Україні. Протягом 2021 року середні ціни на експорт пшениці зросли на 25%, ячменю - на 34%, а кукурудзи - на 17%, порівняно з початком січня того ж року.

Щодо обсягів експорту пшениці в 2021 році, він становив 20,1 млн тонн, що було на 11% більше, ніж ріком раніше. Зафіксовано найбільший ріст в імпорті української пшениці Туреччиною (1,8 млн тонн, що на 76% перевищує показник 2020 року), тоді як Бангладеш зазнав найбільшого зменшення обсягів (849,4 тис. тонн, що на 44% менше, ніж у 2020 році).

За період з 1 січня до 31 жовтня 2021 року було експортовано 16,5 млн тонн зерна пшениці. «Кернел» і «Нібулон» зберігають лідерство на ринку, а також хорошу динаміку продемонстрували китайська корпорація «COFCO» і американська «Bunge».

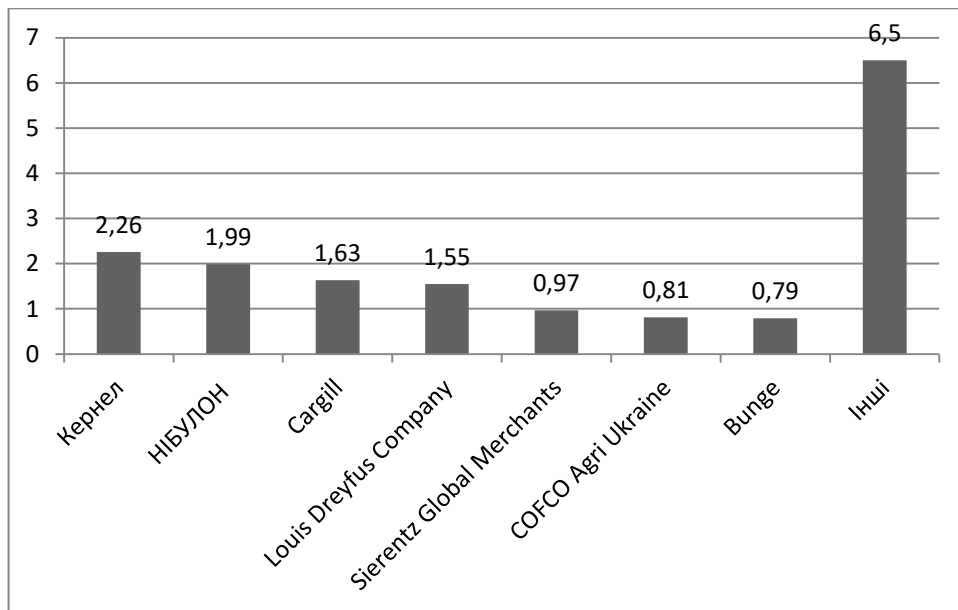


Рис. 2.10. Експорт пшениці в 2021 р., млн. т.

Джерело: складено за даними [36]

Аналізуючи географічну структуру експорту зерна, можна помітити, що традиційно ключовим напрямком компанії «Кернел» є країни ЄС, тому компанія і надалі планує розширення своєї присутності у цьому регіоні. Наявність сертифікатів сталого виробництва для експорту зернових надають даній компанії додаткові переваги у торговельних відносинах з європейськими країнами. Очікується, що зростатиме інтерес з боку Китаю — «Кернел» є авторизованим експортером зернових у цій країні. Ринки Південно-Східної Азії та Африки імпортують дедалі більше продовольства і мають величезний потенціал для подальшого зростання завдяки збільшенню чисельності населення й розвитку економіки. Компанія «Кернел» хоче бути частиною цих процесів.

Для «Кернел» практично всі ринки вже відкриті. Зміни в географії експорту слід пов'язувати насамперед із зовнішнім попитом окремо взятих країн і регіонів.

До списку основних імпортерів українських зернових увійшли країни Азії, Африки та Європи, серед яких:

- Індонезія – \$750 млн;
- Іспанія - \$645 млн;
- Нідерланди – \$552 млн;
- Іран - \$533 млн;

- Пакистан - \$355 млн;
- Лівія - \$342 млн;
- Туніс - \$306 млн.

Значно збільшились обсяги експорту до країн Східної Африки та Південно-Східної Азії, зокрема до Філіппін.

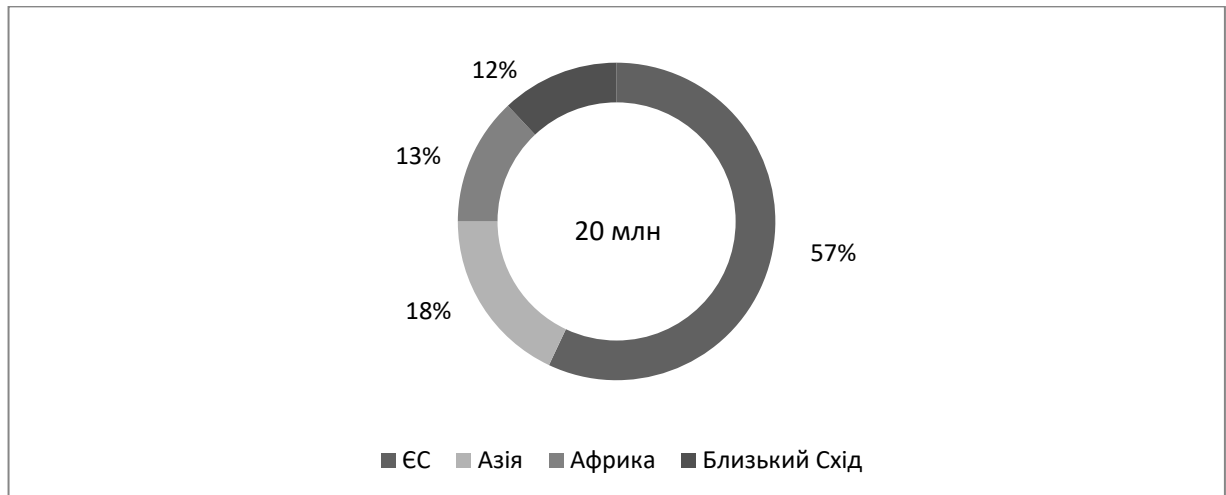


Рис. 2.11. Ключові ринки збуту зерна «Кернел» у 2021 році, млн. т.

Джерело: складено за даними [36]

Варто звернути окрему увагу на організацію зовнішньоекономічної діяльності компанії «Кернел». Для ефективної роботи підприємства необхідна адекватна організаційна структура, яка включає в себе виробничі і функціональні підрозділи. Ці підрозділи повинні виконувати певні функції згідно з прийнятим розподілом виробничих і управлінських завдань, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати в зовнішньому і внутрішньому середовищі. Організаційна структура компанії «Кернел» (лінійно-функціональна) виглядає наступним чином:



Рис. 2.12. Організаційна структура «Кернел»

Джерело: складено за даними [28]

Як бачимо, окремого відділу чи департаменту по регулюванню ЗЕД не створено, проте є інші департаменти, які так чи інакше виконують цю функцію, наприклад, департамент логістики, агробізнесу, маркетингу та продажів фасованої продукції.

*Департамент логістики* можна віднести до категорії служб, які забезпечують ефективну організацію внутрішніх процесів компанії. Його головні напрямки роботи полягають у створенні оптимальних маршрутів перевезення товарів, зниженні витрат, збереженні вантажу та забезпеченні ефективної взаємодії між різними відділами компанії, що дозволить оптимально використовувати робочий час та ресурси.

*Департамент маркетингу* компанії «Кернел» виконує різні завдання і функції, такі як вивчення поточних і майбутніх потреб ринку, формування цін, створення асортименту продукції, розробка та впровадження нових ідей, збільшення обсягів продажів, а також проведення аналізу ефективності рекламних витрат.

Головною метою *департаменту агробізнесу* є підвищення ефективності операцій, використання новітніх технологій для вирощування аграрної продукції

та ефективно використання фінансових інструментів з метою досягнення високих фінансових результатів. Створення агропромислових формувань як окремих підприємств дозволяє вирішувати проблему заповнення місцевих бюджетів сільських територій і допомагає уникнути загроз капіталізації сільського господарства через залучення зовнішнього капіталу.

Таким чином, організаційна структура компанії не має яскраво вираженого відділу по роботі з ЗЕД, але це не є перешкодою для успішної взаємодії з іноземними споживачами. Можливо, керівництву «Кернел» слід розглянути варіант створення окремого відділу, адже це допоможе оптимізувати та полегшити процес співпраці, зменшить ризик виникнення конфлікту інтересів.

### **Висновки до розділу II**

Протягом 2019-21рр. Україна нарощувала обсяги виробництва зерна. Звичайно, роки пандемії COVID-19 мали свій вплив на світові тенденції, а саме різко знизився попит на зернові та зернобобові культури. Але 2021 р. був роком рекорду, коли обсяги виробництва зерна в Україні досягли свого максимуму. Цьому посприяли погодні умови, а також державна програма підтримки аграріїв.

Розподіл посівних площ та обсягів виробництва зернових та зернобобових в Україні за видами сільськогосподарських культур є нерівномірним. Так, 44,5% посівних площ у межах сегменту зернових та зернобобових культур займає пшениця, забезпечуючи 38,7% загальних обсягів виробництва зернових та зернобобових в Україні. Окрім цього, значну частку посівної площі займають кукурудза на зерно та ячмінь, виробництво яких становить 47,1% та 11,4% загального обсягу врожаю зернових відповідно. При цьому, виробництво інших видів зернових та зернобобових культур протягом 2021 року було незначним та коливалося в межах 0,1% - 0,8% від загального обсягу виробленої сільськогосподарської продукції.

Україна є одним з провідних експортерів зерна на світовий ринок. Протягом 2017-2021 рр. експорт зерна з України в грошовому вимірі постійно зростав. Найбільшу частку експорту зазвичай складають кукурудза та пшениця. Тим не

менш, є незначний відсоток імпорту зернових культур в Україну, але з кожним роком ця частка значно зменшується.

Компанія «Кернел» є провідним у світі та найбільшим в Україні виробником та експортером соняшникової олії, а також ключовим постачальником сільськогосподарської продукції з Чорноморського басейну на світові ринки. Продукція «Кернел» експортується до більш ніж 60 країн світу, а з листопада 2007 року акції компанії входять до списку торгівельних позицій на Варшавській фондовій біржі (WSE).

Компанія має близько 8 власних торгових марок та є членом багатьох міжнародних організацій та асоціацій. Виробнича діяльність спрямована на такі напрямки:

- виробництво, експорт та внутрішній продаж соняшникової олії;
- експорт зернових культур;
- тваринництво;
- зберігання та перевалка зерна на елеваторах і портових терміналах.

Організаційна структура компанії є лінійно-функціональною, що свідчить про різноплановість діяльності «Кернел». Спеціального відділу по регулюванню ЗЕД в компанії не створено, проте є відділи, які так чи інакше відповідальні за міжнародну торгівлю, наприклад департамент логістики, департамент маркетингу, департамент агробізнесу.

Україна є одним із світових лідерів по експорту зернових. Хоча обсяги експорту збільшуються з кожним роком, валютна виручка від торгівлі значно зменшилася. Існує тарифне та нетарифне регулювання здійснення експортної діяльності підприємства.

## **ІІІ РОЗДІЛ. ВІДКРИТТЯ ІНОЗЕМНИХ ФІЛІЙ КОМПАНІЄЮ «КЕРНЕЛ» ЯК ФАКТОР РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ**

### **3.1. Оцінка економічної ефективності зовнішніх операцій компанії «Кернел» як фактор нарощування капіталу для транснаціоналізації бізнесу**

Обов'язковою умовою прийняття рішення щодо транснаціоналізації бізнесу є рівень ефективності теперішньої діяльності компанії, а саме ЗЕД компанії, адже експортна діяльність становить найбільшу частку прибутку компанії, що створює капітал для відкриття філій за кордоном.

Для визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності необхідно порівняти одержаний економічний результат зі затратами, понесеними на його отримання. Перед плануванням виходу на зовнішні ринки, необхідно визначити рівень ефективності для кожного ринку, що сприятиме прийняттю рішення щодо виходу підприємства на конкретний ринок. Показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності на етапі безпосереднього її здійснення дозволяють виявляти негативні тенденції, які можуть слугувати індикатором для прийняття управлінських рішень щодо необхідності усунення негативних факторів або відмови від діяльності в разі неможливості їх усунення.

Розширення експортної діяльності є ключовим фактором успіху для підприємства, що дозволяє розширювати ринки збуту, підвищувати якість продукції та зміцнювати конкурентні позиції на внутрішньому ринку. Збільшення обсягів експорту є також важливим для підтримки позитивного балансу зовнішньої торгівлі та забезпечення стабільності валютного курсу, що сприяє повному та своєчасному фінансуванню імпортних закупівель та збільшенню впливу вітчизняних підприємств на глобальні сільськогосподарські процеси.

Здійснивши припущення до розрахунків ефективності експортної операції компанії «Кернел», ми маємо загальну картину експортної операції. Тут зазначається найбільш значима інформація для правильного здійснення операції з максимальною вигодою для підприємства-експортера (країна-імпортер, товар, його код УКТ ЗЕД, обсяг поставки, ціна одиниці продукції, терміни поставки).

Обов'язково зазначаються умови поставки товару – СРТ м. Миколаїв. За цими умовами продавець оплачує вартість перевезення товару до пункту призначення, який в даному випадку є портом м. Миколаєва. Після передачі товару перевізнику ризик його втрати або пошкодження, а також будь-яких додаткових витрат, які виникають в процесі транспортування, переходить на покупця. Згідно з умовами, зерно буде доставлено до Іспанії кораблем з порту м. Миколаєва.

Також ми розрахували витрати на здійснення цієї операції, наприклад, транспортні та ліцензійні витрати, витрати на навантаження та розвантаження, страхові платежі, комісійні та брокерські витрати. Додаткових витрат у нас не передбачено, адже вони вже включені до складу вище зазначених витрат або взагалі не потрібні компанії (наприклад, витрати на маркетинг та рекламу, так як компанія «Кернел» вже є відомою у світі як масштабний експортер зернових культур). Також для визначення ефективності операції необхідно знати ціну реалізації цього ж товару на внутрішньому ринку. Ціна продажу на іноземному ринку завжди вища, ніж на вітчизняному. У такий спосіб експортери мінімізують курсові та інфляційні ризики. Оскільки компанія експортуватиме свою продукцію за кордон, то треба зважати на валютні курси та умови митних платежів.

Далі нами було здійснено розрахунки економічної ефективності експортних операцій, здійснених компанією за рік, за умови експорту зерна одному покупцю на основі зазначених вище припущень.

Розрахунки економічної ефективності експортної операції ТОВ «КЕРНЕЛ ГРУП  
ЛІМІТЕД» з експорту м'якої пшениці 3-го класу до Іспанії

	євро	грн.
<b><u>Валютна виручка</u></b>	<b>25644150,00</b>	789070495,50
<b><u>Фактурна вартість товару</u></b>		
Витрати на виробництво товару (собівартість)	14043225,00	432110033,25
Витрати на придбання товару для експорту	0	0
<b><u>Витрати на здійснення ЗЕО</u></b>	<b>1099035,00</b>	33817306,95
Транспортні витрати	366345,00	11272435,65
Витрати на навантаження, розвантаження	244230,00	7514957,10
Страхові платежі	244230,00	7514957,10
Комісійні, брокерські витрати	122115,00	3757478,55
Ліцензійні витрати	122115,00	3757478,55
<b><u>Митна вартість товару</u></b>	<b>15142260,00</b>	465927340,20
<b><u>Митні платежі</u></b>	<b>3028452,00</b>	93185468,04
Мито	0,00	0,00
Акцизний збір	0,00	0,00
Митний збір	-	-
ПДВ	3028452,00	93185468,04
<b><u>Інші витрати для виконання ЗЕО</u></b>	<b>0,00</b>	0,00
Витрати на отримання ліцензії	0,00	0,00
Витрати на отримання інших дозвільних документів	0,00	0,00
Витрати на оформлення ЗЕД документації	0,00	0,00
Юридичні витрати	0,00	0,00
Маркетинг, реклама	0,00	0,00
Представницькі витрати	0,00	0,00
Відрядження	0,00	0,00
<b><u>Загальні витрати по ЗЕО</u></b>	<b>18170712,00</b>	559112808,24
<b><u>Прибуток до оподаткування по ЗЕО</u></b>	<b>7473438,00</b>	229957687,26
Податок на прибуток	<b>1345218,84</b>	41392383,71
<b><u>Чистий прибуток</u></b>	<b>6128219,16</b>	188565303,55
<b><u>Продаж товару на внутрішньому ринку</u></b>		

Виручка від реалізації на внутрішньому ринку	20759550,00	638771353,50
Витрати на реалізацію на внутрішньому ринку	2075955,00	63877135,35
Загальні витрати продажу на внутрішньому ринку	16119180,00	495987168,60
Прибуток до оподаткування на внутрішньому ринку	4640370,00	142784184,90
<b><u>Показники економічної ефективності ЗЕО</u></b>		
Рентабельність операції за прибутком до оподаткування	0,29	
<b><i>Рентабельність операції за ЧП</i></b>	0,24	
<b><i>Базовий коефіцієнт ефективності ЗЕО</i></b>	1,41	
<b><i>Альтернативний коефіцієнт ефективності ЗЕО</i></b>	1,61	

Джерело: складено автором самостійно

З таблиці 4 видно, що експортна операція для «Кернел» є вигідною, адже базовий та альтернативний коефіцієнти більші за 1. По-перше, виручка перевищує витрати від операції на 40%. По-друге, прибуток до оподаткування на іспанському ринку переважає той, що на українському ринку на 60%.

На ефективність здійснення експортної операції впливає низка факторів:

- Валютний фактор

Здійснення експортних операцій за кордон передбачає використання іноземної валюти. Нестабільність української гривні може призвести до значних коливань курсів та втрат прибутку. Існує світова практика запобігання валютним ризикам шляхом страхування від валютних втрат. Також у контракті можуть бути прописані відповідні додаткові умови, що мінімізують ризики та фінансові втрати.

- Ціновий фактор

Якщо експортер планує різко збільшити обсяги своїх поставок за кордон, то це може призвести до зменшення ціни на товар у країні-імпортері через перенасичення ринку. І навпаки, зростання попиту на товар призведе до зростання цін на нього. Значний вплив мають також науково-технічні розробки та досягнення закордонного конкурента, що знецінить український товар. Таким

чином, компанії-експортеру бажано укласти довгострокові контракти та не зупинятися у сфері інновацій та технологій.

- Митні платежі

Митні платежі складають лівову частку вартості продукції. Згідно з Угодою про асоціацію України та ЄС від 2017 року ставка мита при експорті пшениці в межах квоти (950 000 – 1 000 000 тон) складає 0%, якщо обсяг експорту переважає квоту, то застосовується ставка близько 17%. Проте, за останні роки Україна не використовувала повністю квоту.

- Якість продукції

При здійсненні експорту будь-яка українська компанія повинна зважати на відповідність якості товару, що виробляється, міжнародним стандартам. В Україні ще досі збереглися радянські стандарти якості. Це знецінює товар та призводить до зменшення виручки від його експорту. Також негативний вплив має високий відсоток домішок у зерні. Компанія «Кернел» намагається вести міжнародну діяльність за міжнародними правилами та вимогами. Компанія «Кернел» успішно отримала сертифікат відповідності стандарту ISCC EU для сої, ріпаку та пшениці.

Проаналізувавши дані таблиць, доцільно зробити висновок про ефективність експортних операцій м'якої пшениці 3-го класу компанією «Кернел». Експорт товарів є доцільним, коли він приносить більшу прибутковість, ніж продаж товарів на внутрішньому ринку.

### **3.2. Відкриття іноземних філій компанією «Кернел» як фактор реалізації стратегії розвитку компанії**

Транснаціоналізація української компанії – це дуже складний та відповідальний крок, який потребує відповідних знань, компетенцій та капіталу. Для того, щоб компанія стала ТНК, їй необхідно виконати всі умови, що зазначені в п. 1.1 даної роботи.

Функціональний аналіз експортної операції включає аналіз кількості активів (обсяги експортованого зерна), ризику та функцій, що напряду впливає на прибуток компанії. У попередньому пункті ми розглядали експорт зерна за

умовою CPT Incoterms, що передбачає доставку зерна лише до порту м. Миколаєва. Така форма доставки обумовлює менший прибуток компанії «Кернел», оскільки основним перевезенням морем займається покупець, тобто покупець шукає способи доставки, судна, страхує вантаж, або звертається до іншої компанії, яка займається організацією перевезення вантажів морем.

За умови відкриття іноземної дочірньої компанії європейська компанія-покупець звертатиметься до європейської дочірньої компанії «Кернел» з потребою купити зерно. Європейська дочірня компанія «Кернел» виступатиме трейдером між материнською компанією та покупцем. Відповідно, компанія «Кернел» зможе почати працювати за іншою умовою поставки Incoterms, наприклад DDP, а саме європейська дочірня компанія «Кернел» організовуватиме перевезення зерна з порту Миколаєва до порту ЄС, що буде включено у ціну продукції, що відвантажуватиметься покупцеві. А покупець повинен буде лише організувати розвантаження та перевезення продукції з європейського порту до свого складу чи елеватора.

Така схема роботи дозволить компанії «Кернел» збільшити прибуток від експорту, оскільки ціна за 1 тону пшениці в українському порту значно менша за ціну пшениці в європейському порту. [30; 41]

Підтвердженням цього є порівняльна таблиця з розрахунками (Додаток А), які показують, що експорт продукції в Іспанію через іспанську філію «Кернел» є більш доцільним (базовий коефіцієнт ефективності операції є вищим за умови відкриття філії, ніж коли експорт відбувався без посередників).

Оскільки розрахунки підтвердили прибутковість та доцільність експорту зерна з України в Іспанію за допомогою іспанської філії, то пропонуємо розглянути відкриття дочірньої компанії саме в цій країні. Оскільки перевезення зерна буде відбуватися морем, то доцільніше було б розмістити дочірню компанію поруч з портовими містами, а саме, наприклад, у Барселоні. Такому вибору також посприяв подальший детальний аналіз.

Процедура відкриття іноземної дочірньої компанії дуже залежить від правового поля країни, де планується відкриття. Тому розглянемо процес

відкриття іноземної філії у Іспанії. Оскільки українці наразі не є громадянами ЄС, відкриття фірми пов'язане з деякими особливостями та вимогами.

Світовий Банк щороку проводить оцінку легкості ведення бізнесу в усіх країнах світу.

Таблиця 5

Оцінка легкості ведення бізнесу в Іспанії у 2021 році

Сфера	Місце у рейтингу
<b>В загальному</b>	<b>30</b>
Відкриття бізнесу	97
Отримання дозволів на будівництво	79
Отримання доступу до електропостачання	55
Реєстрація власності	59
Отримання кредитування	80
Захист інвесторів	28
Сплата податків	35
Торгівля з іноземними партнерами	1

Джерело: складено автором за даними [43]

Зважаючи на результати рейтингу, все ж Іспанія не вважається найбільш привабливою країною для відкриття та ведення бізнесу. Проте варто також розуміти, що найперші країни в рейтингу це так звані офшорні зони, які у випадку відкриття іноземної філії не є найкращим варіантом. Відкриття компанії в зоні зі зменшеним оподаткування вимагатиме перевірок у сфері трансфертного ціноутворення. Тому, на нашу думку, Іспанія може слугувати місцем для відкриття європейської філії «Кернел».

Світовим Банком також був проведений субнаціональний проект Doing Business в Іспанії, який вимірює та порівнює нормативні акти, що стосуються життєвого циклу малого та середнього внутрішнього бізнесу в містах і регіонах. За результатами проекту було виявлено, що у 2020 році Барселона посіла 9 місце серед усіх міст Іспанії за легкістю відкриття бізнесу. Відкриття бізнесу в Барселоні передбачає проходження 10 процедур, що займуть 14 календарних днів. [47]

Алгоритм реєстрації юридичної особи складається з кількох етапів:

1. Підготовка необхідних документів;

Цей процес може бути досить складним і часоємним, тому багато людей віддають перевагу допомозі фахівців-посередників. Наприклад, в Іспанії діють служби підтримки підприємців, такі як Punto de Atención al Emprendedor (PAE), де можна отримати консультації, допомогу у підготовці дозвільної документації та оформленні єдиного електронного документа DUE. Форма власності юридичної особи не має значення для процесу реєстрації.

2. Отримання сертифікату в Центральному торговому реєстрі про унікальну назву фірми;

На цьому етапі необхідно визначитися з формою власності. Оскільки іспанська дочірня компанія «Кернел» найматиме місцевих працівників, то було б доцільно обрати таку форму власності як Sociedad Limitada (аналог українського ТОВ – Товариства з обмеженою відповідальністю).

Далі слід вибрати назву компанії, яка повинна бути унікальною, та подати заявку на реєстрацію в Центральному торговому реєстрі (Registro Mercantil Central). Ця заявка зазвичай розглядається протягом трьох днів, після чого заявнику надсилається сертифікат, що підтверджує відсутність компаній з аналогічною назвою в реєстрі (Certificación negativa del nombre de la sociedad).

3. Підготовка і підписання установчих документів, реєстрація їх у нотаріуса;

Далі необхідно підписати публічний акт (Escritura pública), який містить інформацію про угоду про заснування нового комерційного товариства, що не залежить від форми власності. В публічному акті затверджується статут компанії, який має містити повне найменування та юридичну адресу компанії, розмір статутного капіталу та частки, що належать кожному з партнерів-засновників, предмет та принципи діяльності компанії, засіб управління чи інший спосіб адміністрування, колегіальні органи товариства та спосіб прийняття рішень колегіальним органом.

4. Відкриття розрахункових рахунків;

Очевидно, що для того, щоб підприємство могло займатися господарською діяльністю, необхідно мати розрахунковий рахунок у банку, який знаходиться в Іспанії. Проте, щоб відкрити такий рахунок, необхідно мати податковий номер підприємства (NIF), про який буде згадано нижче. Разом з NIF та підписаними установчими документами, довіреній особі слід звернутися до будь-якого банку, що знаходиться в Іспанії.

5. Реєстрація в податковому агентстві, отримання номера платника податків;

Кожна фізична або юридична особа, яка має обов'язок сплачувати податки, мусить мати унікальний ідентифікаційний номер, який надається Податковою службою (Agencia Tributaria). Для юридичних осіб, цей номер називається індивідуальним податковим номером (NIF) та складається з дев'яти знаків, включаючи літеру, що вказує на форму власності, сім випадкових цифр та контрольний символ. Отримання NIF є обов'язковим для будь-яких фінансових або господарських операцій від імені юридичної особи, включаючи відкриття розрахункового рахунку.

6. Реєстрація в Торговому реєстрі провінції;

Після підписання публічного акту у нотаріуса необхідно зареєструвати фірму в Провінційному торговому реєстрі (Registro Mercantil de la provincia) в місці реєстрації компанії протягом місяця. Для реєстрації необхідно подати заяву від імені компанії, публічний акт, копію документа, що підтверджує існування NIF, включаючи тимчасовий, а також документ, який засвідчує сплату податку на передачу майна.

7. Отримання муніципальної ліцензії, залежно від виду діяльності;

8. Реєстрація в системі соціального забезпечення, оскільки планується найм персоналу.

Наступним етапом після відкриття компанії в Іспанії є забезпечення її діяльності. В першу чергу необхідно мати достатній статутний капітал. Мінімальний капітал для S.L. (аналог українського товариства з обмеженою

відповідальністю) становить 3000 євро. Весь акціонерний капітал має бути повністю сплачений під час формування підприємства. [42]

Далі потрібно знайти приміщення для ведення діяльності. Спочатку, це може бути орендований офіс, а у перспективі можна було б розглянути купівлю комерційної нерухомості.

Вартість оренди офісу у Барселоні складає 18 євро/кВ. м. в місяць. Вартість комунальних послуг складатиме 250-300 євро на місяць, що оплачується окремо від вартості оренди приміщення [40]. На нашу думку, площа офісу 50 кв. м. буде достатньою, оскільки штат планується у розмірі до 10 працівників, а саме:

Таблиця 6

#### Орієнтовний штат компанії

Посада	Кількість осіб	Щомісячний оклад на 1 особу, євро
Бухгалтер	1	2200
Фінансист	2	3000
Юрист	2	2500
Sales manager (менеджер з продажів)	2	1500

Джерело: складено автором на основі даних [22]

На нашу думку, на перших етапах діяльності компанії буде достатньо одного бухгалтера, який займатиметься нарахуванням зарплати, підготовкою бухгалтерської звітності, аналізом фінансових потоків та виробничих витрат. Два фінансисти займатимуться аналізом фінансового стану потенційних клієнтів, їх платоспроможності. Два юристи працюватимуть над укладанням договорів, а також аналізом компаній-клієнтів на благонадійність. Два менеджери з продажів будуть займатися залученням нових клієнтів, їх супроводом та підтримкою на всіх стадіях взаємодії з іспанською дочірньою компанією «Кернел».

Щомісячний оклад був взятий виходячи з середньоринкової заробітної плати на даних посадах в Іспанії [22]. Окремо іспанській компанії необхідно пам'ятати про обов'язкові страхові внески за найманий персонал. Їх розмір прив'язаний до фонду оплати праці та стягується за базовими ставками:

- 23,6% - страхування на випадок тимчасової непрацездатності;
- 5,5% - страхування на випадок безробіття.

На першому етапі планується закупка офісної техніки та меблів, а саме 7 столів (120 євро/шт.), 7 стільців (70 євро/шт.), 7 ноутбуків (1000 євро/шт.), 1 принтера (400 євро/шт.). У результаті підрахунку, нам знадобиться близько 2700 євро, аби придбати мінімально необхідне обладнання для офісу.

На нашу думку, оптимальною стратегією для іспанської філії «Кернел» буде конкурентна стратегія лідерства за витратами. Ця стратегія ефективна, коли на ринку є велика кількість споживачів, які реагують на ціни. Вона передбачає зниження витрат на всіх етапах виробництва і поставок, що дозволить отримати стійку перевагу над конкурентами.

Підприємство, маючи зазначені переваги, може використовувати дві стратегії: конкуренцію за ціною, продавши товар по цінах своїх конкурентів, або за ціною нижче ринкових, для збільшення своєї частки на ринку, або продавати продукт за ринковою ціною та отримувати високі прибутки завдяки зниженню витрат.

Диференціація продукту може бути використана для збільшення конкурентоспроможності продукту, яка полягає у створенні додаткових властивостей та можливостей задоволення більш широкого спектру потреб споживачів.

Також варто окремо подумати про шляхи просування компанії на іспанському ринку. Для цього можна використовувати власний сайт компанії, аккаунти в соціальних мережах, офлайн та онлайн рекламу на профільних сайтах чи подіях, конференціях, форумах.

Окремо варто зазначити про оподаткування компаній в Іспанії. Основний збір для компаній – податок на прибуток (Impuesto de Sociedades). Загальна ставка, введена в 2016 році, становить 25% від суми отриманого доходу. Однак, передбачені і знижені відсотки, наприклад 15% - для підприємств протягом перших двох років роботи. Тобто, знижене податкове навантаження на компанію дасть їй змогу більш впевнено себе почувати та підтримувати свою ліквідність. Крім податку на прибуток, організації, чистий оборот яких перевищує 1 млн євро

на рік, зобов'язані платити місцевий збір Impuesto sobre El Actividades Económicas.

Як було зазначено у попередньому підпункті, якість продукції є один із важливих аспектів успішного експорту, та є наразі одним із слабких місць компанії. Тому, на базі нової іспанської філії компанія могла б побудувати роботу згідно з принципами Управління аспектами якості (Total Quality Management – далі TQM).

TQM є підходом, що передбачає залучення всіх ланок та етапів процесу виробництва товарів і послуг до відповідальності за якість та забезпечення цієї якості для споживача. Як свідчить досвід провідних світових підприємств, тільки усвідомивши роль та значення цієї концепції та зробивши її основою діяльності, підприємства можуть досягти високого рівня ефективності.

Для впровадження принципів TQM потрібна зміна психології працівників, які повинні розуміти, що вони є частиною єдиного колективу і готові працювати разом для досягнення спільних цілей. Важливо, щоб керівники підтримували пропозиції працівників, спрямовані на вдосконалення діяльності підприємства. Персонал повинен перейти від пасивного виконання своїх обов'язків до активної участі у пошуку можливостей вдосконалення, а керівники повинні відмовитися від авторитарного стилю керівництва. Такі зміни психології потребують тривалої та кропіткої роботи з переконання персоналу та пояснення їм нових підходів, але тільки таким чином підприємство може досягти високого рівня досконалості за принципами TQM. [16]

Про це свідчить багаторічний досвід провідних аграрних компаній розвинених країн на ринку шляхом удосконалення TQM. Згідно з визначенням Міжнародної організації зі стандартизації на базі ООН (ISO), якість продукту охоплює різноманітні характеристики та властивості, які дозволяють йому задовольняти конкретні вимоги.

Необхідно систематично і цілеспрямовано впливати на умови і фактори впливу на якість. Єдина система управління якістю сільськогосподарської продукції може бути створена на основі стандартизації. Комплексна

стандартизація всіх видів сільськогосподарської продукції, сільськогосподарської техніки та обладнання, добрив, тари, палива, способів переробки, пакування, транспортування та зберігання сільськогосподарської продукції та методів контролю підвищить якість продукції та її ефективність.

Потрібна комплексна система управління санітарними процесами, яка має базуватися на матеріально-технічному оснащенні та економічній зацікавленості кожного працівника. Існуюча практика підпорядкування лабораторій якості безпосередньо переробним підприємствам або закупівельним організаціям не дає об'єктивної оцінки якості. Тому сільськогосподарські підприємства організовують власні лабораторії.

Цінова система також стимулює зростання виробництва та покращує якість продуктів. Ціна і якість товару взаємопов'язані і взаємозалежні. Якісна продукція при ціноутворенні враховується з метою повного визначення рівня необхідних витрат виробництва, забезпечення еквівалентності товарів за ступенем задоволення потреб суспільства, стимулювання виробництва та продажу продукції вищої якості для задоволення споживчого попиту.

Управління якістю харчових продуктів - це процес поліпшення параметрів якості, пов'язаний з об'єктом управління, шляхом доведення їх характеристик до необхідного рівня та зниження частоти і амплітуди коливань цілей. Об'єктами такого контролю є процеси, що впливають на якість кінцевого продукту.

Розвиток конкурентоспроможності аграрної продукції має базуватися на інноваційній основі та здійснюватися на основі таких стратегій:

- зниження собівартості продукції з освоєнням нових технологій, організаційних методів управління виробництвом і працею;
- зниження ціни продукції, зберігаючи незмінність інших стратегій;
- підвищення якості продукції;
- розвиток нових ринків і покращення якості обслуговування клієнтів.

Запровадження цієї системи на вітчизняних підприємствах сприятиме вирішенню багатьох проблемних питань, які виникають у процесі ведення господарської діяльності підприємства, а саме:

- запобігання причинам виникнення дефектів та контроль невиробничих витрат;

- залучення всіх співробітників у діяльність з поліпшення якості;
- активне стратегічне управління;
- безперервне вдосконалювання якості продукції й процесів;
- оптимальне використання всіх ресурсів організації;
- використання наукових підходів у вирішенні завдань;
- виконання наміченого точно в строк;
- регулярна самооцінка.

Виходячи з цього можна запропонувати такі способи впровадження системи управління якістю (TQM) в компанії «Кернел», які були вже використані в світовій практиці:

- всебічне навчання персоналу підприємства методам бездефектної праці, твердий контроль за дотриманням технології, залучення робітників до управління якістю продукції;
- широке впровадження наукових розробок в область управління і технологій;
- використання комп'ютеризованої системи управління, аналізу та контролю за виробництвом;
- максимальне використання можливостей людини, для чого приймаються міри зі стимулювання творчої активності, виховання патріотизму до своєї організації, систематичного та повсякчасного навчання персоналу;
- розвиток корпоративного духу;
- наявність законодавчої бази для проведення всіх робіт, пов'язаних з оцінкою та підтвердженням якості;
- гармонізація вимог національних стандартів, правил і процедур сертифікації;
- розвиток інтеграції на різних етапах життєвого циклу продукції;
- розвиток аудиту якості.

Таким чином, впровадження принципів TQM є запорукою ефективного управління людськими ресурсами, що, в свою чергу, впливає на якість кінцевої продукції та рівень задоволеності покупців.

### **Висновки до розділу III**

Для оцінки доцільності відкриття іноземної філії компанією «Кернел» було здійснено оцінку економічної ефективності експортної операції. Дана оцінка показала, що компанія «Кернел» провадить обґрунтовану і зважену політику зовнішньої торгівлі. Базовий та альтернативний коефіцієнт здійснення експортної операції пшениці є більшим за 1, що свідчить про доцільність експорту продукції у порівнянні з продажем на внутрішньому ринку.

Оскільки експорт приносить компанії більше прибутку, то було розглянуто пропозицію відкриття іноземної філії задля збільшення прибутку. Компанія «Кернел» має достатньо ресурсів та потенціалу для відкриття іноземної філії в Іспанії. Передбачається, що зміна умов поставок та розрахунок потенційного прибутку за умови продажу продукції через іноземну дочірню філію «Кернел» допоможуть залучити більше споживачів на європейському ринку.

Нами було здійснено розрахунок ефективності експортної операції пшениці напряму іноземному споживачеві, та через іноземну філію посередника. Даний розрахунок показав, що ефективність експорту при цих двох умовах є майже однаковою, проте це дасть можливість компанії «Кернел» брати на себе більше ризику при доставці. Більший ризик – більший прибуток. До того ж європейські покупці з більшою ймовірністю будуть звертатися за послугами до компанії, що зареєстрована в ЄС. Таким чином, є великий потенціал до збільшення клієнтської бази, що напряму вплине на розвиток аграрного сектору України.

Вартість та тривалість відкриття іноземної філії в Іспанії є прийнятним варіантом для компанії, а також матиме лише позитивний вплив на компанію в цілому. До того ж, за оцінками міжнародних організацій Іспанія та м. Барселона займають високі місця у рейтингах, що свідчить про сприятливий клімат для ведення бізнесу.

Фінансова сторона відкриття дочірньої компанії є також доступною для компанії «Кернел», адже статутний капітал складатиме 3000 євро. На початку розглядатиметься варіант оренди офісу та найму 10 працівників. Загальні витрати на відкриття та забезпечення життєдіяльності бізнесу буде в межах 60000 євро. Така сума є значно меншою від валютної виручки компанії за рік.

На базі дочірнього підприємства компанія також має можливість запровадити принципи TQM, що послугують стартом для системного підвищення якості продукції, а також впровадити їх в подальшому в материнській компанії. Принципи TQM допоможуть компанії змінити підхід колективу до роботи, що підвищить їх відчуття залученості та значимості у компанії. Даний підхід також сприятиме зміні ставлення до споживачів продукції, що збільшить лояльність до бренду.

## ВИСНОВКИ

Управління бізнесом на зарубіжних ринках суттєво відрізняється від управління підприємством в межах вітчизняного економічного середовища. Для розширення географії своєї діяльності необхідно ретельно розробити стратегію впровадження власних експортних амбіцій.

1. У дипломній роботі нами було запропоновано декілька визначень поняття «транснаціональної корпорації» відповідно до різних авторів та міжнародних організацій, проте кожне з них вірне, оскільки описує процес виходу материнської компанії на іноземні ринки шляхом створення дочірніх підприємств за кордоном.

2. Для транснаціоналізації аграрного бізнесу необхідно розширювати зовнішньоекономічну діяльність компаній шляхом покращення виробництва вітчизняного зерна, використання новітніх технологій переробки, зберігання, пакування, транспортування та реалізації, а також збільшення покриття традиційних та нових ринків збуту за рахунок створення сприятливих економічних умов.

3. З урахуванням основних ознак можна стверджувати, що транснаціональні корпорації (ТНК) представляють собою гравців значного впливу у світовій економіці. Більшість з них має значні ресурси, які можуть використовуватися для фінансування науково-дослідних та інноваційних розробок, що дозволяє їм вводити передові технології та досягнення науки.

4. ТНК зазвичай мають тісні зв'язки з національними банківськими компаніями та національними банківськими системами, що дозволяє їм здійснювати свої операції в різних країнах світу. Також, діяльність ТНК досить сильно диверсифікована, тому вони можуть бути присутніми в різних сферах господарювання.

5. У цілому, ТНК займають дуже важливу позицію в світовій економіці, і вони є потужними джерелами економічного розвитку та технологічних інновацій. Однак, вони також можуть мати значний вплив на економічну та політичну ситуацію в країнах, де вони присутні.

6. Існує велика кількість різних підходів до опису структури ТНК, включаючи ієрархічні та етархічні моделі, а також різні варіанти «жорсткої» та «м'якої» залежності підрозділів від центру організації.

7. Нами було виокремлено наступні тенденції транснаціоналізації бізнесу:

- збільшення кількості компаній з глобальною присутністю та їх залежність від інформаційних технологій;
- збільшення кількості компаній, що зосереджені на експорті своїх продуктів та послуг;
- збільшення кількості міжнародних об'єднань та альянсів між компаніями з метою спільного розвитку та посилення своєї конкурентоспроможності;
- зростання кількості фінансових операцій, збільшення обсягу міжнародної торгівлі.

8. Окремо варто зазначити виклики транснаціоналізації:

- високий рівень соціальної відповідальності корпорацій (CSR);
- вплив діяльності транснаціональних компаній на місцеві економіки та соціальні системи;
- дотримання міжнародних стандартів з охорони навколишнього середовища та прав людини;
- розсіювання виробництва та використання мінімальної кількості працівників в розвинених країнах;
- вплив на економічну політику держав;
- зменшення ролі місцевих підприємств та залежність від іноземних компаній;
- соціальні та екологічні проблеми у країнах, де діють транснаціональні компанії;
- дисбаланс між різними країнами у сфері розподілу ресурсів та влади.

9. Україна протягом 2019-21 рр. спостерігала зростання виробництва зернових та зернобобових культур, за винятком 2020 року, коли обсяги

виробництва знизилися на 13,6% у зв'язку з падінням попиту на світових ринках та наслідками пандемії COVID-19. Однак у 2021 році Україна збрала рекордний врожай, обсяг якого на 33,5% перевищував виробництво за відповідний період минулого року. Цьому сприяли сприятливі погодні умови та програма «Доступні кредити 5-7-9%» для аграріїв. Пшениця займає 44,5% посівних площ у сегменті зернових та зернобобових культур та забезпечує 38,7% загальних обсягів їх виробництва в Україні. Виробництво інших видів зернових та зернобобових культур було незначним та коливалося в межах 0,1%-0,8% від загального обсягу виробленої сільськогосподарської продукції.

10. Україна продовжує займати одне з провідних місць у світовому експорті зернових культур, не допускаючи введення обмежень щодо експорту сільськогосподарської продукції навіть в умовах пандемії COVID-19. У 2021 р. обсяг експорту зернових і зернобобових культур збільшився на 31,1% порівняно з попереднім роком, досягнувши суму в 12,35 млрд доларів США. Зокрема, найбільше на експорт було відправлено пшениці, ячменю та кукурудзи. Протягом останніх п'яти років експорт зернових культур з України постійно зростає, з винятком 2020 року, коли через незвичайно несприятливі погодні умови та пандемію обсяг експорту зменшився на 2,3% порівняно з 2019 роком. За всіма цими показниками можна зробити висновок, що сільськогосподарський сектор України продовжує мати значний вплив на глобальні ринки зернових культур.

11. Для дипломної роботи ми обрали компанію «Кернел», яка є українською вертикально інтегрованою групою компаній, що працює в агропромисловому секторі. Щорічно, компанія «Кернел» експортує близько 5 млн тонн сільгосппродукції, такої як кукурудза, пшениця, ячмінь, соя та ріпак. Компанія отримує цю продукцію від більш ніж 5 тисяч виробників, а також вирощує свої власні продукти. Крім того, компанія має власні портові термінали для забезпечення логістики експорту.

12. Основною метою цієї дипломної роботи є оцінити ефективність відкриття дочірньої компанії «Кернел» за кордоном. Нами було висунуто ряд припущень, серед яких варто виділити найважливіший, який вплине на фінальне

рішення щодо відкриття іноземної філії, а саме відкриття дочірньої компанії дозволить «Кернел» взяти на себе більше відповідальності під час доставки товару, що вплине на дохід (більше ризику – більший дохід), а також дозволить змінити умови поставки з СРТ на DDP. В цей же час важливо обрати правильну країну для відкриття бізнесу. За результатами аналізу було прийнято рішення, що Іспанія, а саме м. Барселона, буде оптимальним варіантом, оскільки воно знаходиться на морі, що свідчить про розвинутість морських перевезень, а також має досить високе значення простоти ведення бізнесу.

13. Компанія «Кернел», щоб розвиватися як ТНК з закордонними філіями, може керуватися наступними факторами: перенасичення внутрішнього ринку; макроекономічні фактори розвитку економіки України; нагромадження значних фінансових ресурсів; висока внутрішня конкуренція; недостатній розвиток внутрішнього попиту; наявність передових технологій та матеріально-технічної бази; невисокі витрати на робочу силу в країні материнської компанії; необхідність отримання додаткових прибутків та ресурсів; «переростання» компанією внутрішнього ринку; одержання доступу до кваліфікованішої робочої сили та дотримання стандартів якості продукції. Компанія може використовувати свою міць в експорті продукції, збільшувати кількість закордонних філій, придбавати нові технології та машини для ефективнішого виробництва, розвивати міжнародний бізнес, дотримуючись стандартів якості продукції, щоб збільшити свій прибуток і забезпечити безперервність своєї діяльності. Окремо варто зазначити про перспективу використання принципів TQM на базі іспанської філії з подальшим розширенням застосування даної концепції на материнську компанію в Україні.

14. Процес транснаціоналізації для компанії «Кернел» супроводжується декількома загрозами. Першою з них є брак інформації щодо місцевої діяльності, нормативних актів та державних органів Іспанії. Крім того, компанія повинна підлаштовувати документацію та процеси під вимоги та запити іноземного ринку. Для успішного функціонування необхідно мати знання етики ділових відносин в іноземній країні. Також існує ризик низької активності та непередставленості на

фондовому ринку іноземної країни, принаймні в перший час. Недостатні ресурси на НДДКР в країні базування можуть стати проблемою, оскільки значні ресурси виділені на розширення бізнесу. Крім того, компанія може зазнати зниження частки вітчизняного ринку через зміщення фокусу на іноземну філію.

15. Компанія «Кернел» має очевидні переваги від транснаціоналізації українського бізнесу. Зокрема, це можливість підвищення ефективності та конкурентноздатності, доступ до міжнародних ресурсів, використання невлених активів, які стають мобільними в рамках транснаціональних корпорацій, близькість до споживачів та можливість отримання інформації про ринки та конкурентний потенціал фірм країни, що приймає. Крім того, компанія може використовувати особливості державної політики різних країн та продовжувати життєвий цикл своїх технологій та продукції, передаючи їх у міру застарілості до іноземних філій та зосереджуючи зусилля та ресурси на розробці нових технологій та виробів в материнській країні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Закон України про зерно та ринок зерна в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-15#Text>
3. Закон України про Митний тариф України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674-20#Text>
4. Конвенція про транснаціональні корпорації [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997\\_193#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997_193#Text)
5. Лист ДФС від 25.05.2016 № 11347/6/99-99-15-03-02-15 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://tax.gov.ua/baneryi/podatkovyi-konsultatsii/konsultatsii-dlya-yuridichnih-osib/print-68529.html>
6. «Кернел»: про компанію [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.kernel.ua/ua/about/>
7. Fitch підвищив рейтинг «Кернел» до «ВВ-« [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/economic/616097.html>
8. Standard&Poor's підтвердив рейтинг агрохолдинга Кернел [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://nv.ua/biz/markets/kernel-s-p-podtverdilo-reyting-kompanii-novosti-ukrainy-50083962.html>
9. SWOT-аналіз [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami>
10. Безгубенко-Гнатишин В. Сучасні тенденції транснаціоналізації в контексті розвитку міжнародних фінансів [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/12954/1/%D0%91%D0%B5%D0%B7%D0%B3%D1%83%D0%B1%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%93%D0%BD%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%88%D0%B8%D0%BD.pdf>
11. Бусарева Т.Г. Шляхи транснаціоналізації національних компаній України: Агросвіт №11, 2021.

12. Гулакова В. Л., Козак Ю.Г. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/255.pdf>
13. Засуха як головний стрес-фактор [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.agroinvestor.ru/analytics/article/33813-zasukha-kak-glavnyu-stress-faktor-urozhay-po-prezhnemu-prezhde-vsego-zavisit-ot-pogody-nesmotrya-na/>
14. Інкотермс. Офіційні правила тлумачення торговельних термінів Міжнародної торгової палати (редакція 2000 року) [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988\\_007](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988_007)
15. Каргілл [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://latifundist.com/kompanii/424-kargill>
16. Концепція Загального управління якістю (TQM) [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://stud.com.ua/43071/ekonomika/kontseptsiya\\_zagalnogo\\_upravlinnya\\_yakistyu](https://stud.com.ua/43071/ekonomika/kontseptsiya_zagalnogo_upravlinnya_yakistyu)
17. Лисенко К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/51926/1/Lysenko\\_magistr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/51926/1/Lysenko_magistr.pdf)
18. Макарчук К. О. Основні фактори транснаціоналізації компаній країн Східної Азії [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovni-faktori-transnatsionalizatsiyi-kompaniy-krayin-shidnoyi-aziyi/viewer>
19. Матриця BCG: зручний метод для простого аналізу потенціалу товарів та послуг компанії [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bakertilly.ua/%D0%BC%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8F-bcg-%D0%B7%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B0/>

20. Менеджмент міжнародної діяльності підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/31593/1/MMDP.pdf>

21. Михайличенко О. Транснаціональні корпорації [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://www.academia.edu/39116304/%D0%A2%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BD%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96\\_%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97](https://www.academia.edu/39116304/%D0%A2%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BD%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96_%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97)

22. Мінімальні та середні зарплати в Іспанії [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://migrant.biz.ua/ispania/roboata-es/zarplata-v-ispanii.html>

23. Моторнюк У. І., Терехух М. І., Стасюк Н. Р. Транснаціоналізація як фактор розвитку світової економіки: Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» №11, 2018.

24. Моторнюк У., Терехух М., Кузяк В. Сучасні тенденції транснаціоналізації світової економіки: Соціально-економічні проблеми і держава. — 2018. — Вип. 2 (19). — С. 13-25.

25. Немировська О.В. Формування ефективного механізму взаємодії національної економіки з транснаціональною економікою з транснаціональними корпораціями: Дис. к.е.н.: 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Ірпінь, 2016. – С.24.

26. Нібулон [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://latifundist.com/kompanii/3-nibulon>

27. Організаційні форми інтеграції компаній [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://reff.net.ua/47380-Organizacionnye\\_formy\\_integracii\\_kompaniiy.html](https://reff.net.ua/47380-Organizacionnye_formy_integracii_kompaniiy.html)

28. Офіційний сайт компанії «Кернел» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.kernel.ua/ua/>

29. Побоченко Л.М. Сучасні тенденції розвитку ТНК в конкурентному бізнес-середовищі: Стратегія розвитку України №2, 2017.

30. Портові ціни на зерно [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://tripoli.land/ua/portovyye-tseny>
31. Редька О.З. Основні загрози транснаціоналізації економічній безпеці національної машинобудівної галузі [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://economyandsociety.in.ua/journals/3\\_ukr/14.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/14.pdf)
32. Роман Лещенко розповів, як працюватиме Фонд часткового гарантування кредитів в сільському господарстві [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/roman-leshchenko-rozpoviv-yak-pracuyvatime-fond-chastkovogo-garantuvannya-kreditiv-v-silskomu-gospodarstvi>
33. Сімахова А.О., Грицик Т.О. Сучасна транснаціоналізація економіки України: Економіка, управління та адміністрування № 4 (98), 2021.
34. Теорія транснаціональних корпорацій [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://stud.com.ua/57834/ekonomika/neoliberalniy\\_neoinstitutsionalnih\\_marksistske\\_n\\_apyamki](https://stud.com.ua/57834/ekonomika/neoliberalniy_neoinstitutsionalnih_marksistske_n_apyamki)
35. ТНК у системі глобальної макроекономічної політики [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://msn.khmnu.edu.ua/mod/page/view.php?id=159043>
36. ТОП-14 експортерів української пшениці за 10 місяців 2021 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://latifundist.com/rating/top-15-eksporterv-ukransko-pshenits-za-9-msyatsv-2021-roku>
37. Федотова Ю. В., Ольховська Н. С. Методи оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/2940>
38. Форвардний контракт: інструмент, що дарує фермеру спокій [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://kurkul.com/blog/480-forvardniy-kontrakt-instrument-scho-daruye-fermeru-spokiy>
39. Чайка Т.Ю. Експрес-діагностика рентабельності: проблема відбору та інтерпретації ключових коефіцієнтів [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/2b36f1f6-6214-480b-a3a4-0b76ef2beaba/content>

40. Які комунальні платежі в Іспанії [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://migrant.biz.ua/ispania/zhittya-es/komunalni-platezhi-v-ispanii.html>
41. Якщо світова ціна пшениці становить умовно \$320 за тонну, то \$180 «з’їдає» доставка з України до порту Констанца – Олексій Ерьомін [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ukragroconsult.com/news/yakshho-svitova-czina-pshenycki-standovyt-umovno-320-za-tonnu-to-180-zyidaye-dostavka-z-ukrayiny-do-portu-konstancza-oleksij-eromin/>
42. Doing business in Spain - A comparative guide [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Legal/dttl-legal-doing-business-in-spain.pdf>
43. Doing Business Spain [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://archive.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/spain#>
44. Government policies for inward foreign direct investment in developing countries: implications for human capital formation and income inequality [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.oecd.org/dev/1949219.pdf>
45. GPW Main Market [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.gpw.pl/en-home>
46. Kernel Holding S.A. Sustainable sevelopment approach [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/12/Kernel-Sustainability\\_Presentation\\_20201203.pdf](https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/12/Kernel-Sustainability_Presentation_20201203.pdf)
47. Starting a Business – Spain [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://subnational.doingbusiness.org/en/data/exploretopics/starting-a-business/spain>
48. The Draft United Nations Code of Conduct on Transnational Corporations and The OECD Guidelines for Multinational Enterprises [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/SS/directdoc.aspx?filename=Q:/WT/WGTI/W52.pdf&Open=True>

49. The Economics of Enterprise, Herbert J. Davenport [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://cdn.mises.org/The%20Economics%20of%20Enterprise\\_3.pdf](https://cdn.mises.org/The%20Economics%20of%20Enterprise_3.pdf)
50. Transnational corporations and foreign affiliates [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://unctad.org/system/files/official-document/gdscsir20041c3\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/gdscsir20041c3_en.pdf)

## ДОДАТКИ

Додаток А

### Оцінка економічної ефективності експортної операції ТОВ «КЕРНЕЛ ГРУП ЛІМІТЕД» з експорту м'якої пшениці 3-го класу до Іспанії у порівнянні з експортом аналогічної продукції через філію ТОВ «КЕРНЕЛ ГРУП ЛІМІТЕД» в Іспанії

<b>Припущення до розрахунків</b>			
<u>Умови ЗЕД контракту</u>	Номер рядка	Експорт іноземному покупцю, євро	Експорт іноземному покупцю через іспанську філію, євро
Найменування товару	1	Пшениця м'яка	
Код УКТ ЗЕД	2	1001 91 20 00	
Кількість товару, (нат. одиниць) тонни	3	122115	142 115,00
Контрактна ціна товару (за одиницю)	4	210,00	230,00
Базисні умови поставки	5	СРТ м. Миколаїв	DDP м. Барселона
Термін поставки	6	90 днів	
Валюта ціни	7	євро	
Валюта платежу	8	євро	
Форма міжнародних розрахунків	9	Банк. переказ	
Умови (графік) розрахунків	10	100% аванс	
<b><u>Фактурна вартість товару</u></b>			
Виробничі витрати на виготовлення одиниці товару (собівартість)	11	115,00	125,00
<b><u>Витрати по здійсненню ЗЕО</u></b>			
Транспортні витрати (на 1 тонну)	12	3,00	3,00
Витрати на навантаження, розвантаження (на 1 тонну)	13	2,00	2,00
Страхові платежі (на 1 тонну)	14	2,00	2,00
Комісійні, брокерські витрати (на 1 тонну)	15	1,00	1,00
Ліцензійні витрати (на 1 тонну)	16	1,00	1,00
<b><u>Митні платежі</u></b>			
Ставка мита	17	0,0%	0,0%
Ставка акцизного збору	18	0,0%	0,0%

Ставка митного збору	19		
ПДВ	20	20,0%	21,0%
<b><u>Інші витрати</u></b>			
Ставка податку на прибуток	21	18,0%	15,0%
<b><u>Умови продажу товару на внутрішньому ринку</u></b>			
Ціна одиниці товару на внутрішньому ринку	22	170,00	170,00
Витрати на реалізацію товару на внутрішньому ринку (в % від внутрішньої ціни)	23	10,0% (17,00)	13,0% (22,10)
<b>Розрахунки</b>			
<b>Валютна виручка</b>	24 (3*4)	<b>25 644 150,00</b>	<b>32 686 450,00</b>
<b><u>Фактурна вартість товару</u></b>			
Витрати на виробництво товару (собівартість)	25 (3*11)	14 043 225,00	17 764 375,00
<b><u>Витрати на здійснення ЗЕО</u></b>	26 (27+28+29+30+31)	<b>1 099 035,00</b>	<b>1 279 035,00</b>
Транспортні витрати	27 (3*12)	366 345,00	426 345,00
Витрати на навантаження, розвантаження	28 (3*13)	244 230,00	284 230,00
Страхові платежі	29 (3*14)	244 230,00	284 230,00
Комісійні, брокерські витрати	30 (3*15)	122 115,00	142 115,00
Ліцензійні витрати	31 (3*16)	122 115,00	142 115,00
<b><u>Митна вартість товару</u></b>	32 (25+26)	<b>15 142 260,00</b>	<b>19 043 410,00</b>
<b><u>Митні платежі</u></b>	33 (34+35+36+37)	<b>3 028 452,00</b>	<b>3 999 116,10</b>
Мито	34 (32*17)	0,00	0,00
Акцизний збір	35 (32*18)	0,00	0,00
Митний збір	36 (32*19)		
ПДВ	37 (32*20)	3 028 452,00	3 999 116,10
<b><u>Загальні витрати по ЗЕО</u></b>	38 (25+26+33)	<b>18 170 712,00</b>	<b>23 042 526,10</b>
<b><u>Прибуток до оподаткування по ЗЕО</u></b>	39 (24-25-26-33)	<b>7 473 438,00</b>	<b>9 643 923,90</b>
Податок на прибуток	40 (39*21)	<b>1 345 218,84</b>	<b>1 446 588,59</b>
<b><u>Чистий прибуток</u></b>	41 (39-40)	<b>6 128 219,16</b>	<b>8 197 335,32</b>
<b><u>Продаж товару на внутрішньому ринку</u></b>			
Виручка від реалізації на внутрішньому ринку	42 (3*22)	20 759 550,00	
Витрати на реалізацію на внутрішньому ринку	43 (42*23)	2 075 955,00	

Загальні витрати на продажі на внутрішньому ринку	44 (43+25)	16 119 180,00	
Прибуток до оподаткування на внутрішньому ринку	45 (42-44)	4 640 370,00	
<b><u>Продаж товару через іспанську філію</u></b>			
Виручка від реалізації при експорті через іспанську філію	46 (24)		25 644 150,00
Витрати на реалізацію при експорті через іспанську філію	47 (46*23)		3 333 739,50
Загальні витрати на продажі при експорті через іспанську філію	48 (38)		18 170 712,00
Прибуток до оподаткування при експорті через іспанську філію	49 (39)		7 473 438,00
<b><u>Показники економічної ефективності ЗЕО</u></b>			
Рентабельність операції за прибутком до оподаткування	50 (39/24)	0,29	0,30
<b><i>Рентабельність операції за ЧП</i></b>	51 (41/24)	0,24	0,25
<b><i>Базовий коефіцієнт ефективності ЗЕО</i></b>	52 (24/38)	1,41	
<b><i>Альтернативний коефіцієнт ефективності ЗЕО</i></b>	53 (39/45)	1,61	
<b><i>Базовий коефіцієнт ефективності експорту через іспанську філію</i></b>	54 (24/38)		1,42
<b><i>Альтернативний коефіцієнт ефективності через іспанську філію</i></b>	55 (39/49)		1,29

Джерело: складено автором самостійно

## Звітність підприємства за 2021 рік

## Форма № 1 «Баланс»

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

## Форма № 2 «Звіт про фінансові результати»

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

Джерело: Консолідована фінансова звітність за 2021 рік [28]

## Форма № 3 «Звіт про рух грошових коштів»

	Notes	As of 30 June 2021	As of 30 June 2020
<b>Operating activities:</b>			
<b>Profit before income tax</b>		<b>674,841</b>	<b>144,825</b>
<b>Adjustments for:</b>			
Amortization and depreciation		116,488	105,742
Finance costs, net	30	141,759	147,220
Change in loss allowance for expected credit losses on trade and other receivables	29	4,889	2,367
Other accruals		1,762	3,824
Gain on disposal of property, plant and equipment	31	(2,628)	(969)
Net foreign exchange loss/(gain)		3,483	(2,564)
Write-offs and impairment loss	16, 17, 31	3,286	658
Net change in fair value of biological assets and agricultural produce	12	(132,631)	20,979
Share of income of joint ventures		—	(8,305)
(Gain)/Loss on sales of subsidiaries and joint ventures	7, 31	(1,891)	36,634
Net gain arising on financial assets classified as at fair value through profit or loss		(20,575)	(28,280)
Other gain		(2,323)	(1,957)
<b>Operating profit before working capital changes</b>		<b>786,258</b>	<b>422,174</b>
<b>Changes in working capital:</b>			
Change in trade receivable and other financial assets		(241,282)	(36,988)
Change in prepayments and other current assets		(13,538)	(32,219)
Change in restricted cash balance		1,819	(1,771)
Change in taxes recoverable and prepaid		(52,961)	(19,130)
Change in biological assets		71,909	113,403
Change in inventories		(93,218)	(15,070)
Change in trade accounts payable		64,468	(51,120)
Change in advances from customers and other current liabilities		81,969	32,797
<b>Cash generated from operations</b>		<b>605,424</b>	<b>412,076</b>
Interest paid		(133,442)	(139,500)
Interest received		5,950	4,940
Income tax paid		(18,090)	(8,160)
<b>Net cash generated by operating activities</b>		<b>459,842</b>	<b>269,356</b>
<b>Investing activities:</b>			
Purchase of property, plant and equipment		(178,296)	(215,651)
Proceeds from disposal of property, plant and equipment		5,855	5,533
Payment for lease agreements		(2,157)	(4,462)
Purchase of intangible and other non-current assets		(3,306)	(3,738)
Acquisition of subsidiaries, net of cash acquired	7, 19	(46,898)	(28,564)
Disposal of subsidiaries	7	2,505	8,966
Disposal of joint ventures		—	65,313
Amount advanced for subsidiaries		4,289	3,131
Amount advanced to related parties		(7,184)	(21,984)
Proceeds from return of loans by related parties		20,321	2,375
Payment to acquire financial assets		(272)	—
Loans for stock options execution		—	(13,810)
<b>Net cash used in investing activities</b>		<b>(205,143)</b>	<b>(202,691)</b>
<b>Financing activities:</b>			
Proceeds from borrowings		296,125	512,991
Repayment of borrowings		(257,392)	(538,913)
Payment of dividends	2	(35,293)	(21,008)
Financing for farmers		(1,053)	(1,028)
Repayment of lease liabilities		(32,712)	(37,709)
Proceeds from share capital increase		—	13,555
Issued capital		—	55
Repurchase of share options		(11,484)	—
Proceeds from bonds issued		299,286	297,660
Transactions costs related to corporates bonds issue		(2,428)	(1,895)
Repayment of corporate bonds		(286,890)	—
Premium for early repayment of bonds		(16,108)	—
<b>Net cash (used in)/generated by financing activities</b>		<b>(47,949)</b>	<b>225,708</b>
Effects of exchange rate changes on the balance of cash held in foreign currencies		(104)	(1,586)
<b>Net increase in cash and cash equivalents</b>		<b>206,646</b>	<b>290,787</b>
Cash and cash equivalents, at the beginning of the year	8	367,204	76,417
Cash and cash equivalents, at the end of the year	8	573,850	367,204

Джерело: Консолідована фінансова звітність за 2021 рік [28]

## Форма № 4 «Звіт про власний капітал»

Attributable to Kernel Holding S.A. shareholders

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

Джерело: Консолідована фінансова звітність за 2021 рік [28]

## Звітність підприємства за 2020 рік

## Форма № 1 «Баланс»

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

Джерело: Консолідована фінансова звітність за 2020 рік [28]

## Форма № 2 «Звіт про фінансові результати»

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

Джерело: Консолідована фінансова звітність за 2020 рік [28]

## Форма № 3 «Звіт про рух грошових коштів»

	Notes	As of 30 June 2020	As of 30 June 2019
<b>Operating activities:</b>			
<b>Profit before income tax</b>		<b>144,825</b>	<b>190,406</b>
<b>Adjustments for:</b>			
Amortization and depreciation		105,742	76,303
Finance costs, net	29	147,220	82,319
Movement in allowance for doubtful receivables	28	2,367	7,905
Other accruals		3,824	5,036
Gain on disposal of property, plant and equipment	31	(969)	(605)
Net foreign exchange gain		(2,564)	(13,840)
Write-offs and impairment loss/(reversal)	16, 17, 31	658	(116)
Net change in fair value of biological assets and agricultural produce	13	20,979	(9,140)
Share of (income)/loss of joint ventures	32	(6,305)	966
Loss/(Gain) on sales of subsidiaries and joint ventures	7, 31	36,634	(4,833)
Net (gain)/loss arising on financial assets classified as at fair value through profit or loss		(28,280)	23,662
Other (gain)/losses		(1,957)	10,234
<b>Operating profit before working capital changes</b>		<b>422,174</b>	<b>368,297</b>
<b>Changes in working capital:</b>			
Change in trade and other accounts receivable <sup>1</sup>		(43,070)	(131,516)
Change in prepayments and other current assets		(26,137)	(13,706)
Change in restricted cash balance		(1,771)	538
Change in taxes recoverable and prepaid		(19,130)	441
Change in biological assets		113,403	18,779
Change in inventories		(15,070)	(24,160)
Change in trade accounts payable		(51,120)	60,055
Change in advances from customers and other current liabilities		32,797	(4,328)
<b>Cash generated from operations</b>		<b>412,076</b>	<b>274,400</b>
Interest paid		(139,500)	(76,233)
Interest received		4,940	3,829
Income tax paid		(8,160)	(3,346)
<b>Net cash generated by operating activities</b>		<b>269,356</b>	<b>198,650</b>
<b>Investing activities:</b>			
Purchase of property, plant and equipment		(215,651)	(166,988)
Proceeds from disposal of property, plant and equipment		5,533	9,754
Payment for lease agreements		(4,462)	—
Purchase of intangible and other non-current assets		(3,738)	(25,375)
Acquisition of subsidiaries, net of cash acquired	7	(28,564)	(56,272)
Disposal of subsidiaries	7	8,968	11,313
Disposal of joint ventures		65,313	—
Amount advanced for subsidiaries		3,131	3,873
Amount advanced to related parties		(21,984)	(10,085)
Proceeds from return of loans by related parties		2,375	—
Payment to acquire financial assets		—	(7,624)
Loans for stock options execution		(13,610)	—
<b>Net cash used in investing activities</b>		<b>(202,691)</b>	<b>(241,404)</b>
<b>Financing activities:</b>			
Proceeds from borrowings		512,991	577,983
Repayment of borrowings		(536,913)	(516,713)
Payment of dividends	2	(21,008)	(20,485)
Financing for farmers		(1,028)	(11,083)
Repayment of lease liabilities		(37,709)	—
Proceeds from share capital increase		13,555	—
Issued capital		55	—
Proceeds from bonds issued		297,660	—
Transactions costs related to corporates bonds issue		(1,895)	—
<b>Net cash generated by financing activities</b>		<b>225,708</b>	<b>29,702</b>
Effects of exchange rate changes on the balance of cash held in foreign currencies		(1,588)	(600)
<b>Net increase/(decrease) in cash and cash equivalents</b>		<b>290,787</b>	<b>(13,652)</b>
Cash and cash equivalents, at the beginning of the year	8	76,417	90,069
Cash and cash equivalents, at the end of the year	8	367,204	76,417

Джерело: Консолідована фінансова звітність за 2020 рік [28]

## Форма № 4 «Звіт про власний капітал»

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

Джерело: Консолідована фінансова звітність за 2020 рік [28]

## Звітність підприємства за 2019 рік

## Форма № 1 «Баланс»

	Notes	As of 30 June 2019	As of 30 June 2018
<b>Assets</b>			
<b>Current assets</b>			
Cash and cash equivalents	8, 36	76,801	132,018
Trade accounts receivable, net	3, 9, 33, 36	183,196	92,355
Prepayments to suppliers and other current assets, net	3,10	129,822	113,342
Corporate income tax prepaid	24	8,484	6,937
Taxes recoverable and prepaid, net	11	118,575	114,695
Inventory	12	357,610	368,453
Biological assets	13	309,030	289,436
Other financial assets	36	70,835	72,344
Assets classified as held for sale	14	2,079	14,689
<b>Total current assets</b>		<b>1,256,432</b>	<b>1,204,269</b>
<b>Non-current assets</b>			
Property, plant and equipment, net	15	764,686	588,127
Intangible assets, net	16	114,942	104,466
Goodwill	17	107,735	103,691
Investments in joint ventures	32	51,252	52,218
Deferred tax assets	24	8,447	18,536
Corporate income tax prepaid		4,374	4,645
Other non-current assets	18, 33	155,732	134,562
<b>Total non-current assets</b>		<b>1,207,168</b>	<b>1,006,245</b>
<b>Total assets</b>		<b>2,463,600</b>	<b>2,210,514</b>
<b>Liabilities and equity</b>			
<b>Current liabilities</b>			
Trade accounts payable	36	136,043	73,629
Advances from customers and other current liabilities	19, 33	104,976	104,898
Short-term borrowings	20	183,692	224,773
Current portion of long-term borrowings	21	1,233	2,811
Interest on bonds issued	23, 29, 36	17,949	17,949
Other financial liabilities	36	35,867	51,456
<b>Total current liabilities</b>		<b>479,760</b>	<b>475,516</b>
<b>Non-current liabilities</b>			
Long-term borrowings	21	63,680	2,812
Obligations under finance leases	22	5,230	7,710
Deferred tax liabilities	24	29,010	19,570
Bonds issued	23	496,051	494,796
Other non-current liabilities	7, 33, 36	43,843	32,506
<b>Total non-current liabilities</b>		<b>637,814</b>	<b>557,394</b>
<b>Equity attributable to Kernel Holding S.A. equity holders</b>			
Issued capital		2,164	2,164
Share premium reserve		481,878	481,878
Additional paid-in capital		39,944	39,944
Equity-settled employee benefits reserve		9,111	8,114
Revaluation reserve		62,249	43,815
Translation reserve		(734,396)	(724,054)
Retained earnings		1,489,996	1,318,872
<b>Total equity attributable to Kernel Holding S.A. equity holders</b>		<b>1,350,946</b>	<b>1,170,733</b>
Non-controlling interests		(4,920)	6,871
<b>Total equity</b>		<b>1,346,026</b>	<b>1,177,604</b>
<b>Total liabilities and equity</b>		<b>2,463,600</b>	<b>2,210,514</b>

Джерело: Консолідована фінансова звітність за 2019 рік [28]

## Форма № 2 «Звіт про фінансові результати»

	Notes	As of 30 June 2019	As of 30 June 2018 <sup>1</sup>
<b>Revenue</b>	25, 33	3,992,133	2,403,003
Net change in fair value of biological assets and agricultural produce	13	9,140	18,699
Cost of sales	26, 33	(3,653,762)	(2,261,230)
<b>Gross profit</b>		<b>347,511</b>	<b>160,472</b>
Other operating income, net	27	28,228	59,092
General and administrative expenses	28, 33	(106,532)	(79,999)
<b>Profit from operating activities</b>		<b>269,207</b>	<b>139,565</b>
Finance costs, net	29, 33	(82,319)	(65,099)
Foreign exchange gain, net	30	12,860	5,375
Other expenses, net	31, 33	(8,376)	(30,980)
Share of (loss)/income of joint ventures	32	(966)	1,193
Profit before income tax		<b>190,406</b>	<b>50,054</b>
Income tax (expenses)/benefit	24	(11,902)	5,900
<b>Profit for the period from continuing operations</b>		<b>178,504</b>	<b>55,954</b>
<b>Profit for the period</b>		<b>178,504</b>	<b>55,954</b>
<b>Profit for the period attributable to:</b>			
<b>Equity holders of Kernel Holding S.A.</b>		<b>189,464</b>	<b>52,143</b>
Non-controlling interests		(10,960)	3,811

Джерело: Консолідована фінансова звітність за 2019 рік [28]

### Форма № 3 «Звіт про рух грошових коштів»

	Notes	As of 30 June 2019	As of 30 June 2018
<b>Operating activities:</b>			
<b>Profit before income tax</b>		190,406	50,054
<b>Adjustments for:</b>			
Amortization and depreciation		76,303	82,975
Finance costs, net	29	82,319	65,099
Movement in allowance for doubtful receivables		7,905	997
Other accruals	31	5,036	44,870
Gain on disposal of property, plant and equipment		(605)	(791)
Net foreign exchange gain		(13,840)	(12,179)
Write-offs and (reversal)/impairment loss	16, 17, 31	(116)	577
Net change in fair value of biological assets and agricultural produce	13	(9,140)	(18,699)
Gain on bargain purchase	7, 31	—	(2,309)
Share of loss/(income) of joint ventures	32	966	(1,193)
Gain on sales of subsidiaries	7, 31	(4,833)	(2,972)
Net loss/(gain) arising on financial assets classified as at fair value through profit or loss		23,662	(23,137)
Other losses		10,234	—
<b>Operating profit before working capital changes</b>		368,297	183,292
<b>Changes in working capital:</b>			
Change in trade and other accounts receivable <sup>1</sup>		(131,516)	(7,902)
Change in prepayments and other current assets		(13,706)	(52,382)
Change in restricted cash balance		538	3,251
Change in taxes recoverable and prepaid		441	3,273
Change in biological assets		18,779	1,675
Change in inventories		(24,160)	9,866
Change in trade accounts payable		60,055	19,049
Change in advances from customers and other current liabilities		(4,328)	(8,065)
<b>Cash generated from operations</b>		274,400	152,057
Interest paid		(76,233)	(69,482)
Interest received		3,829	5,106
Income tax paid		(3,346)	(5,204)
<b>Net cash generated by operating activities</b>		198,650	82,477
<b>Investing activities:</b>			
Purchase of property, plant and equipment		(166,988)	(146,565)
Proceeds from disposal of property, plant and equipment		9,754	7,053
Purchase of intangible and other non-current assets		(25,375)	(15,670)
Acquisition of subsidiaries, net of cash acquired	7	(56,272)	(46,512)
Disposal of subsidiaries	7	11,313	24,706
Amount advanced for subsidiaries		3,873	(1,996)
Amount advanced to related parties		(10,085)	—
Proceeds from disposal of financial assets		—	23,290
Payment to acquire financial assets		(7,624)	—
<b>Net cash used in investing activities</b>		(241,404)	(155,694)
<b>Financing activities:</b>			
Proceeds from borrowings		577,983	777,599
Repayment of borrowings		(516,713)	(680,026)
Payment of dividends	2	(20,485)	(20,485)
Financing for farmers		(11,083)	—
<b>Net cash generated by financing activities</b>		29,702	77,088
Effects of exchange rate changes on the balance of cash held in foreign currencies		(600)	(967)
Net increase in cash and cash equivalents		(13,652)	2,904
Cash and cash equivalents, at the beginning of the year		90,069	87,165
Cash and cash equivalents, at the end of the year		76,417	90,069

Джерело: Консолідована фінансова звітність за 2019 рік [28]

## Форма № 4 «Звіт про власний капітал»

Attributable to Kernel Holding S.A. shareholders										
	Share Issued capital	Share premium reserve	Additional paid-in capital	Equity- settled employee benefits reserve	Revalu- ation reserve	Translation reserve	Retained Earnings	Total	Non- controlling interests	Total equity
<b>Balance as of 30 June 2017</b>	<b>2,164</b>	<b>481,878</b>	<b>39,944</b>	<b>7,014</b>	<b>43,815</b>	<b>(707,458)</b>	<b>1,285,671</b>	<b>1,153,028</b>	<b>4,581</b>	<b>1,157,609</b>
Profit for the period	—	—	—	—	—	—	52,143	52,143	3,811	55,954
Other comprehensive (loss)/income	—	—	—	—	—	(16,596)	—	(16,596)	22	(16,574)
<b>Total comprehensive (loss)/income for the period</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(16,596)</b>	<b>52,143</b>	<b>35,547</b>	<b>3,833</b>	<b>39,380</b>
Distribution of dividends	—	—	—	—	—	—	(20,485)	(20,485)	—	(20,485)
Effect of changes in non-controlling interests	—	—	—	—	—	—	1,543	1,543	(1,543)	—
Recognition of share-based payments (Note 2)	—	—	—	1,100	—	—	—	1,100	—	1,100
<b>Balance as of 30 June 2018 (as previously re-ported)</b>	<b>2,164</b>	<b>481,878</b>	<b>39,944</b>	<b>8,114</b>	<b>43,815</b>	<b>(724,054)</b>	<b>1,318,872</b>	<b>1,170,733</b>	<b>6,871</b>	<b>1,177,604</b>
Effect of IFRS 9 implementation (Note 3, 9)	—	—	—	—	—	—	(314)	(314)	—	(314)
<b>Balance as of 1 July 2018 (restated)</b>	<b>2,164</b>	<b>481,878</b>	<b>39,944</b>	<b>8,114</b>	<b>43,815</b>	<b>(724,054)</b>	<b>1,318,558</b>	<b>1,170,419</b>	<b>6,871</b>	<b>1,177,290</b>
Profit/(Loss) for the period	—	—	—	—	—	—	189,464	189,464	(10,960)	178,504
Other comprehensive income/(loss)	—	—	—	—	21,183	(10,342)	—	10,841	(637)	10,204
<b>Total comprehensive income/(loss) for the period</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>21,183</b>	<b>(10,342)</b>	<b>189,464</b>	<b>200,305</b>	<b>(11,597)</b>	<b>188,708</b>
Distribution of dividends (Note 2)	—	—	—	—	—	—	(20,485)	(20,485)	—	(20,485)
Disposal of subsidiaries	—	—	—	—	(1,626)	—	1,626	—	—	—
Effect of changes on minority interest	—	—	—	—	—	—	(290)	(290)	(194)	(484)
Recognition of share-based payments (Note 2)	—	—	—	997	—	—	—	997	—	997
Transfer of revaluation reserve	—	—	—	—	(1,123)	—	1,123	—	—	—
<b>Balance as of 30 June 2019</b>	<b>2,164</b>	<b>481,878</b>	<b>39,944</b>	<b>9,111</b>	<b>62,249</b>	<b>(734,396)</b>	<b>1,489,996</b>	<b>1,350,946</b>	<b>(4,920)</b>	<b>1,346,026</b>

Джерело: Консолідована фінансова звітність за 2019 рік [28]