

08.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

МАКЄЄВ Нікіта Вікторович
(студент групи ЗМО-22-1М)

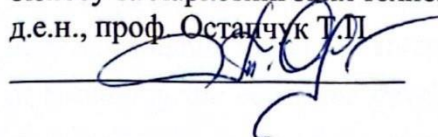


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

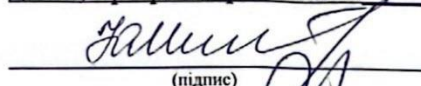
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В
СУЧАСНИХ УМОВАХ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.12.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

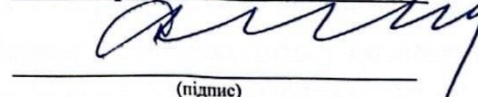


Керівник роботи:
д.е.н., проф. Мороз Ю.Ю.



(підпис)

Рецензент
д.е.н., проф. Цаль-Цалко Ю.С.



(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Макеев Н. В. Управління економічним розвитком підприємства в сучасних умовах. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості побудови механізму управління економічним розвитком підприємства та забезпечення його ефективного функціонування на підприємстві. Досліджено теоретичні основи управління економічним розвитком підприємства. Представлена аналітична оцінка механізму управління економічним розвитком підприємства. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності механізму управління економічним розвитком підприємства.

Ключові слова: підприємство, розвиток, економічний розвиток, управління підприємством, сталий розвиток, ринкове середовище.

Annotation

Makeev N. V. Management of the economic development of the enterprise in modern conditions. - Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification work, the peculiarities of building a mechanism for managing the economic development of the enterprise and ensuring its effective functioning at the enterprise are considered. The theoretical foundations of managing the economic development of the enterprise have been studied. An analytical assessment of the management mechanism of the enterprise's economic development is presented. The directions for improving the efficiency of the mechanism for managing the economic development of the enterprise are substantiated.

Keywords: enterprise, development, economic development, enterprise management, sustainable development, market environment.

ЗМІСТ

ВСТУП	1
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність економічного розвитку підприємства в сучасних умовах	8
1.2. Сучасні підходи до управління економічним розвитком підприємства ..	17
1.3. Методичні аспекти оцінювання системи управління економічним розвитком підприємства	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління економічним розвитком підприємств	32
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД».....	42
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	42
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	51
2.3. Оцінка сучасного стану та рівня економічного розвитку підприємства..	51
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»	70
3.1. Стратегічні напрями управління економічним розвитком підприємства в сучасних умовах	70
3.2. Розробка заходів та напрямів щодо забезпечення економічного розвитку підприємства.....	77
3.3. Економічне обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів.....	85
Висновки до розділу 3	93
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Зміни в економіці України нерозривно пов'язані зі зміною пріоритетів, підходів і методів управління бізнесом. Успіх компаній часто залежить від правильно обраних заходів щодо вдосконалення різних аспектів управління. Традиційні методи управління бізнесом не підходять у швидко мінливому конкурентному середовищі. Процесом, спрямованим на виживання та стабільне функціонування підприємства в сучасних умовах, є розвиток. Тому розвиток є важливою умовою ефективності життєдіяльності компаній.

При вивченні питань управління економічним розвитком виявлено, що на підприємствах зараз використовуються лише окремі елементи управління економічним розвитком. Власники та керівники зосереджуються на вирішенні поточних завдань і водночас проявляють інтерес до управління розвитком та реалізації девелоперських проектів.

Основними передумовами, які спонукають підприємство до вдосконалення системи управління економічним розвитком є: кризові ситуації його господарсько-фінансової діяльності підприємства, який є свідченням того, що існуючі внутрішньо організаційні форми діяльності, стиль та методи управління вичерпали себе; зміни у зовнішніх умовах господарювання, що обумовлюють нові загрози та виклики, на які підприємство повинно знайти адекватну відповідь. Зміни, які відбуваються в підсистемах підприємств, повинні забезпечувати кращу адаптацію до нових умов господарювання, максимально використовувати нові позитивні сигнали, які йдуть від зовнішнього оточення тощо.

Впровадження у практичну діяльність підприємств сукупності теоретико-методичних положень щодо управління економічним розвитком підприємств сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності на українському та світовому ринках, дозволить звести до мінімуму ймовірність розробки та впровадження неефективних управлінських рішень та проектів,

оптимізувати час обґрунтування та реалізації стратегії економічного розвитку підприємства, вибирати найкращі альтернативні варіанти, дозволить співставляти цілі економічного розвитку підприємства із його загальною стратегією розвитку.

Наукове підґрунтя теорії розвитку, зокрема економічного, сформовано у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених: М. Альберта, О. Гавриша, Г. Горіної, О. Гудзь, Є. Довгань, с.Дунди, Д. Євдокимової, М. Згуровський Е. Короткової, І. Крейдич, Т. Надтоки, Л. Прийми, Р. Побережного, І. Репіної, 13 Н. Сімченко, Ф. Хедоурі та ін. Теоретико-методичні аспекти управління економічним розвитком підприємств аналізувались у працях вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких: І. Ансофф, Н. Афанасьєв, І. Бланк, І. Богатирьов, В. Василенко, В. Геєць, В. Герасимчук, Л. Забродська, О. Кузьмін, Л. Лігоненко, І. Максименко, М. Мескон, О. Раєвнева, В. Рогожин, Д. Росс, В. Рудика, О. Стрижкова, Ф. Шеререрта та інші.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження та подальше узагальнення теоретико-методичних засад побудови системи управління економічним розвитком підприємства ТОВ «Кернел-Трейд» в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **завдання:**

- вивчити сутність економічного розвитку підприємства в сучасних умовах;
- дослідити сучасні підходи до управління економічним розвитком підприємства;
- узагальнити методичні аспекти оцінювання системи управління економічним розвитком підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у

сфері управління економічним розвитком підприємств;

- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку сучасного стану та рівня економічного розвитку підприємства;
- розробити стратегічні напрями управління економічним розвитком підприємства в сучасних умовах;
- здійснити розробку заходів та напрямів щодо забезпечення економічного розвитку підприємства;
- представити економічне обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління економічним розвитком підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення механізму управління економічним розвитком підприємства.

Методи дослідження. У магістерській кваліфікаційній роботі використовувалися наступні методи дослідження: порівняльний, індексний, бюджетний, графічний, економіко-математичний та інші методи економічного обґрунтування, а також систематизації та узагальнення (для розробки рекомендацій та пропозицій щодо управління економікою розвитку підприємства в динамічних умовах), економічна статистика (для розрахунку показників планової та фактичної діяльності), аналітична та логіко-структурна (для розробки методів і показників управління економічним розвитком), графічний (для візуалізації динаміки показників та інформації про економічний розвиток).

Інформаційну базу дослідження складають дані фінансової та бухгалтерської звітності підприємства, наукові публікації, монографії з питань управління економічним розвитком підприємства, наукові посібники, звіти фахівців вітчизняних та зарубіжних аналітичних та інформаційно-статистичних установ.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступних положеннях:

- удосконалено адаптивну систему управління розвитком підприємства, здатну оцінювати внутрішній стан підприємства під впливом турбулентного середовища для забезпечення довгострокового економічного розвитку;
- систематизовано внутрішні та зовнішні ризики, що впливають на стратегічне управління економічним розвитком підприємства, розроблено практичні рекомендації щодо їх нейтралізації.

Практичне значення одержаних результатів складається з наступного: пропонуються методи забезпечення реалізації та підтримки високого рівня економічного розвитку компанії ТОВ «Кернел-Трейд» у турбулентному середовищі. Можливості забезпечення цього механізму базуються на двох сценаріях впливу на розвиток компанії.

За результатами дослідження опубліковано: Макєєв Н.В. Формування логістичної системи підприємства. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів IV Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир: Житомирська політехніка, 2023. С. 80.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 105 сторінках друкованого тексту. Робота містить 30 таблиць та 12 рисунків. Список використаних джерел налічує 83 найменування. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність економічного розвитку підприємства в сучасних умовах

Сучасний етап економічного розвитку компаній характеризується високою швидкістю змін, посиленням ринкової конкуренції, економічною нестабільністю та іншими дестабілізуючими факторами. Природа компаній є не тільки найважливішою передумовою для виживання в кризових ситуаціях, але й найважливішою передумовою для їх сталого розвитку. Тому кожна компанія повинна адаптуватися до швидких і глибоких негативних змін у зовнішньому середовищі, зберігаючи свої функції та характеристики. Виконання цих умов можливе на основі ефективного управління економічним розвитком підприємства [15].

Незважаючи на значний обсяг наукових робіт і досягнень у сфері демонстрації теоретичних засад корпоративного розвитку, сутність і класифікація конкретних проявів на корпоративному рівні сьогодні не є чітко визначеними.

Щоб зрозуміти роль підприємництва та підприємців у процесі економічного розвитку, необхідно розбити ці поняття. Існують сотні визначень підприємців і підприємництва. З часів перших робіт про підприємництво ніколи не існувало послідовного визначення поняття. Основне пояснення полягає в тому, що підприємництво є багатограним явищем, яке можна аналізувати як процес, ресурс або стан. З цієї причини не бракує визначень підприємництва, оскільки воно надто складне, щоб його можна було пояснити низкою окремих факторів.

Протягом життя люди виробляють певні матеріальні блага, тобто

займаються виробничою та господарською діяльністю. Останнє в умовах ринкових відносин є головним фактором забезпечення нормального рівня життя суспільства. Через господарську діяльність відбувається відтворення матеріальних благ, процес залучення робочої сили до певної роботи. Господарська діяльність, яка здійснюється з метою досягнення економічних і соціальних результатів і отримання прибутку, називається підприємництвом, а суб'єкт і підприємництво - підприємцями [7, с.203].

Поняття юридичної особи як господарського товариства чітко визначено в Господарському кодексі України: суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, здійснюють господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків) і мають відокремлене майно. Основою діяльності підприємства є отримання доходу.

Оскільки існує багато трактувань терміна «підприємство», зупинимось на найбільш прийнятному: це самостійний суб'єкт господарювання, створений відповідним органом державної влади або органом місцевого самоврядування чи іншими суб'єктами для задоволення суспільних потреб та особистих потреб шляхом систематичне здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної та іншої господарської діяльності в порядку, встановленому Господарським кодексом України та іншими законами.

Безперечно, сама компанія є провідним і важливим елементом сучасної економіки, що виводить на ринок товари та послуги, сприяє розвитку конкуренції та задовольняє потреби споживачів. Діяльність комерційної компанії базується на ініціативі власника, його страху та ризику, економічна сутність полягає в тому, що вона спрямована на отримання прибутку [2, с.5].

Аналіз сутності підприємства дозволяє зробити висновок, що найбільш характерними рисами є організація як соціально-економічна система. Кожна соціально-економічна система має два керівних принципи: бажання вижити і бажання процвітати.

Розвиток для компанії розуміється, з одного боку, як вид змін, що

підвищує рівень організації системи, а з іншого боку, як незалежна система всередині компанії, в якій об'єднані інноваційні процеси, що призводять до нових розробок, кількісних і якісних змін у всіх функціональних сферах компанії, а також контурів її лідерства на основі зворотного зв'язку, в якому вирішуються стратегічні і тактичні завдання лідерства та запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком. Виходячи з моделі життєвого циклу організації, розвиток бізнесу можна інтерпретувати як життєвий цикл, що характеризується періодами та має наступні фази організаційного розвитку: народження, дитинство, молодість, передчасне народження, розквіт, повна зрілість, старіння, оновлення [12, с.55].

Іноді термін «розвиток» плутають з термінами «зростання» і «ріст», тобто вважають ці терміни синонімами. Для чіткого і глибокого розуміння цих понять розглянемо їх співвідношення і відмінності.

Наведені вище терміни мають подібні значення та часто використовуються як синоніми в контексті, але є суттєва різниця. З трьох термінів «розвиток» є найширшим, тоді як «зростання» і «зростання» мають більш вузьке значення, яке виражає рівень розвитку та його спрямованість у певному напрямку. Девелопмент - це поняття органічного і незворотного характеру, спрямоване на вдосконалення існуючого об'єкта. Варто зазначити, що поняття «розвиток» і «зростання» хоч і споріднені, але принципово різні. Зростання компанії викликає якісні зміни в компанії та сприяє її розвитку [8].

Термін «розвиток» широко поширений у науковому обігу з середини 20 століття. і немає чіткого тлумачення. Розвиток спочатку розумівся як ідея адаптації, виживання в умовах обмежених ресурсів і соціальних конфліктів. У 1950-1970-х роках вчені припускали циклічність такого розвитку та наявність відповідних фаз, а саме поняття ставало все більш універсальним. Розвиток як загальнонаукова категорія розглядається з трьох боків: як закон, як принцип і як явище. Розвиток як закономірність також характеризує перехід від одного існування до іншого, наступний стан існування буде відрізнятися від попереднього за кількісними або якісними

характеристиками. Традиційно вважається, що наступний стан буття буде кращим за попередній. Розвиток як явище на противагу незмінному стану.

Розвиток визначається як процес природних змін, перехід господарських одиниць з одного стану в інший, більш досконалий, зі старого якісного стану в новий, більш складний і вищий стан. Тому розвиток – поняття комплексне. Це водночас прямий і безповоротний рух компанії, зміна її якісного стану та передумова для зростання [12, с.56].

Принципова відмінність між розвитком, ростом і зростанням полягає в тому, що вони є частиною розвитку, що частково відображено в цих поняттях. Ще й тому, що окрім кількісної складової містить ще й якісну, функціональну, системну складову. Зростання - напрям розвитку, що характеризує динамічну особливість розвитку, його кількісну складову. Зростання характеризує прояв тенденції розвитку в часі, оскільки зростання чергується зі спадом і погіршенням, а зростання є проявом зміни показника лише в бік кількісного збільшення, що виключає наявність процесу спаду, оскільки суперечить самому характеру поняття зростання.

Підсумовуючи міркування поняття розвитку, можна виділити деякі особливості цього економічного процесу, а саме те, що під розвитком розуміють: підвищення складності системи; підвищення адаптивності до зовнішніх умов; збільшення величини явища; кількісне зростання економіки та якісне покращення її структури; соціальний прогрес. Економічний розвиток характеризується явищами [10, с.130]:

- якісні зміни, тобто перехід з одного стану в інший;
- незворотність розвитку;
- стабільність;
- специфіка.

Сучасні теорії економічного розвитку виникли насамперед після Другої світової війни. До того часу в економічній літературі термін «економічний розвиток» вживався рідко. Ці теорії, принаймні спочатку, були під сильним впливом післявоєнного досвіду Європи та великих руйнувань, які війна

спричинила промисловій інфраструктурі європейських країн. Не існує єдиного визначення, яке б охоплювало всі різні характеристики економічного розвитку. Економічний розвиток можна описати в термінах цілей (наприклад, створення робочих місць, покращення якості життя) або як процес, який впливає на зростання з метою покращення економічного добробуту громади/суспільства. У цьому сенсі економічний розвиток - це «процес структурної трансформації економіки в сучасну та технологічно розвинену економіку, засновану на послугах і виробництві». Іншими словами, економічний розвиток означає «стійке зростання матеріального добробуту суспільства, що вимірюється, наприклад, ВВП на душу населення, зростанням ВВП, продуктивністю та зайнятістю» [35, с.34].

У науковців та економістів немає єдиної точки зору щодо визначення терміну «економічний розвиток», тому нижче наведемо найбільш відомі визначення цього терміну. Економічний розвиток - незворотна, пряма, закономірна зміна довгострокової економічної системи, що відбувається під впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів, стан яких характеризується дією основних законів діалектики, що унеможлиблюють їх, над глибокою внутрішньою сутністю однієї такої системи досягти зовнішнього світу [25, с.124].

На більш загальному рівні економічний розвиток можна представити як поєднання двох аспектів розвитку: економічного зростання та структурних змін. Економічне зростання - кількісна сторона розвитку економічної системи, яка характеризується розширенням сфери її діяльності. Структурні зміни підприємства - це зміни в структурних змінах і використанні ресурсів, зміни в основному в технології перетворення входів організації на виходи, зміни в ефективності використання ресурсів.

Економічний розвиток підприємства впливає на його потенціал, у тому числі ресурсний. Процес зміни потенціалу підприємства відбувається безперервно з різною швидкістю, яка залежить від рівня самого потенціалу. Обсяг наявних ресурсів має велике значення для економічного зростання

компанії, але їх наявність не є обов'язковою умовою розвитку. Брак ресурсів не може зупинитися: чим більше компанія розвивається, тим менше вона від них залежить і може краще використовувати наявні ресурси для розвитку свого ресурсного потенціалу. В умовах мінливого зовнішнього середовища одним із головних завдань є формування та оцінка поточних і перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу. Це зумовлено необхідністю забезпечення ефективності діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку [38, с.75].

Економічний розвиток підприємства оцінюється за допомогою системи показників, які можна розділити на дві категорії. Показники першої категорії показують ступінь досягнення цілі розвитку компанії (вдосконалення бізнес-процесу; задоволення потреб та очікувань споживачів; розвиток внутрішніх можливостей; задоволення потреб та інтересів акціонерів).

Показники другої категорії використовуються для оцінки потенціалу підприємства (показники обсягу виробництва; фінансові показники; показники наявності основних фондів та їх використання; показники використання матеріальних ресурсів; показники трудових ресурсів, їх соціального потенціалу і людські ресурси, показники операційної ефективності, показники нематеріальних активів тощо).

Отже, можна вважати, що економічний розвиток – це процес якісних і кількісних змін господарської діяльності, що дозволяє підприємству підвищувати ефективність своєї діяльності шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів.

У такій системі прибуток має розглядатися не як головна мета компанії, а виключно як результат ефективного функціонування правильно побудованої системи управління. Тому сутність економічного розвитку підприємства враховує такі істотні ознаки, як розробка планів роботи підприємства та заходів щодо їх реалізації; сукупність економічних принципів, форм, методів, прийомів і засобів управління виробництвом і трудовими ресурсами; вид управлінської діяльності, спрямований на

вирішення економічних завдань; наука про управління бізнесом, напрямок управління, спрямований на досягнення тактичних і стратегічних цілей компанії; процес впливу на елементи господарського механізму компанії [56, с.115].

Підсумовуючи, поняття «економічний розвиток» – це ефективна система, яка може забезпечити швидку адаптацію підприємства до змін економічного середовища за умови максимального врахування потреб і задоволення потреб потенційних суб'єктів господарювання споживачів.

Об'єктом економічного розвитку є ресурси (залучення та використання) та результати господарювання, інтегральні характеристики оцінки бізнесу (ефективність господарювання, ефективність управління, фінансова та нерухома ситуація, конкурентоспроможність, економічна безпека (ризикостійкість), витрати).

Суб'єктом економічного розвитку є економічні результати діяльності підприємства, склад яких визначається складністю господарсько-фінансової діяльності підприємства та розподілом його ресурсів, а також станом зовнішнього середовища.

Функції економічного розвитку: контроль, економічний аналіз, прогнозування та планування, регулювання та регулювання економічних відносин, персоналізація відповідальності, колективна та індивідуальна мотивація, контроль, моніторинг, діагностика [44, с.17].

Складові економічного розвитку: контроль прибутку та факторів, що визначають його розмір (купівельно-збутова діяльність, доходи та витрати, включаючи витрати на персонал, податки); управління фінансовим станом та факторами, що його визначають (активи, у тому числі основні засоби, нематеріальні активи, запаси, кредити, фінансові активи), власний і позиковий капітал (включаючи зобов'язання), інтегральні характеристики (ефективність управління, платоспроможність, фінансова стійкість, конкурентоспроможність та перевага, економічна безпека, небезпека тощо).

Основними умовами, що стимулюють підприємство до вдосконалення системи економічного розвитку є ті, що представлені на рис. 1.1.

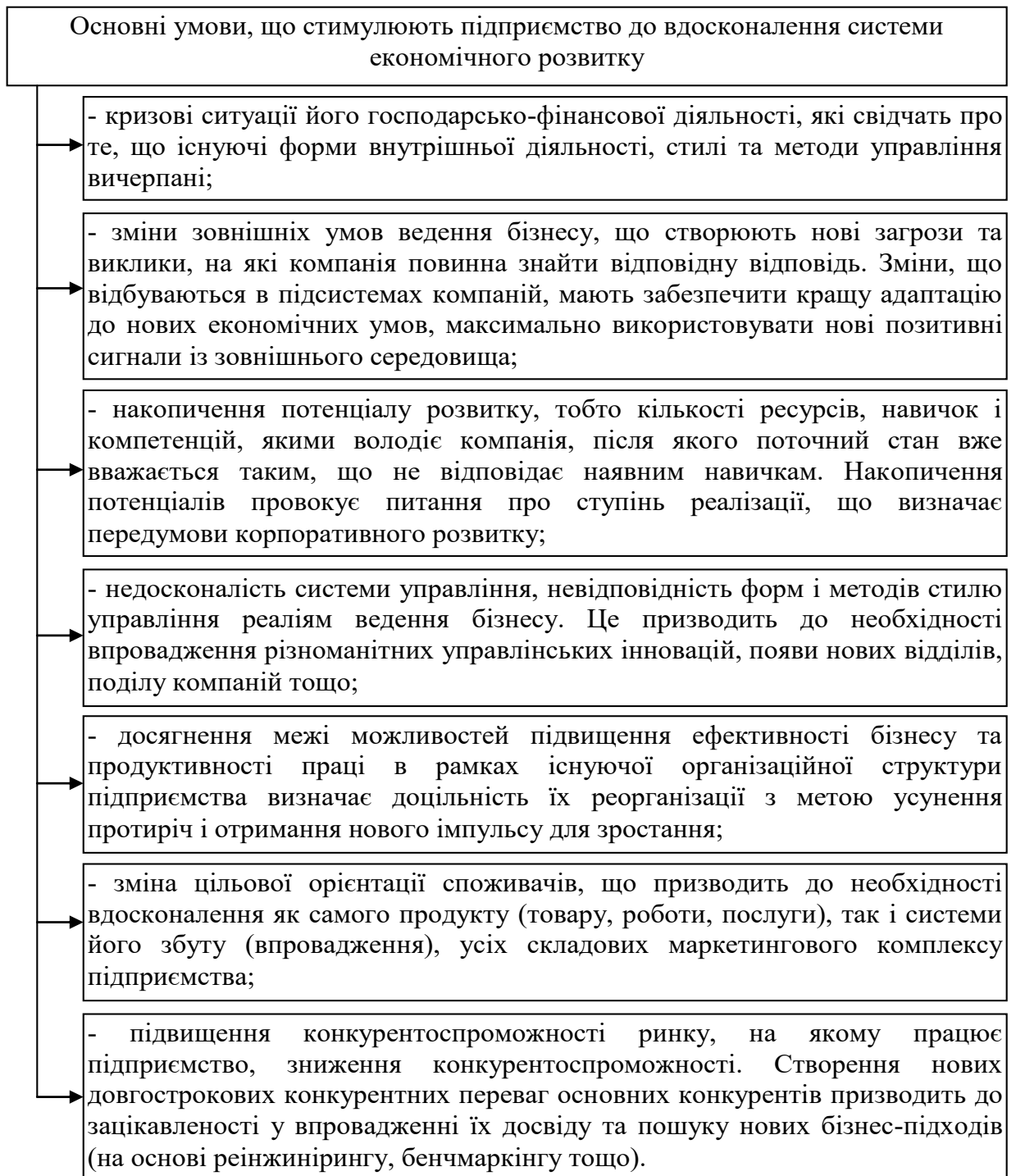


Рис. 1.1. Основні умови, що стимулюють підприємство до вдосконалення системи економічного розвитку [65]

Система забезпечення економічного розвитку підприємства має організаційно-методичний, інформаційний, кадровий, фінансовий та

програмний характер і служить для реалізації окремих складових управління економікою підприємства [51, с.310].

Динамічний розвиток і зміна внутрішньої конфігурації суб'єкта господарювання відбувається в процесі його постійної взаємодії з навколишнім середовищем. Отже, на поведінку організації в умовах ринкової економіки істотно впливає тип середовища, в якому вона функціонує. Визначається зміною інформаційних, матеріальних, фінансових та інших потоків, що забезпечують життєдіяльність підприємств та їх взаємодію з іншими суб'єктами ринку. У ринкових умовах компанії в основному стикаються з потоками з високою динамікою та невизначеністю, які складаються з багатьох елементів і залежать від багатьох факторів і тому зазвичай є стохастичними, дискретними та характеризуються високою турбулентністю. Через неоднорідність змін середовища, в якому працює організація, турбулентність вважається одним із найважливіших факторів, що впливають на її економічну поведінку. Організація визначається стрімким розвитком науки, технологій, бізнес-процесів і ринкових механізмів, які представлені нижче [80, с.74]:

- підвищення новизни змін;
- підвищення напруженості в бізнес-середовищі;
- підвищена швидкість змін;
- зростання складності внутрішнього і зовнішнього середовища.

У зв'язку з впливом вищезазначених факторів на діяльність компаній прогнозувати події навколо їх діяльності значно ускладнюється. Це пояснюється тим, що наслідки таких подій, а також дії та контрзаходи потерпілих можуть бути значно відстрочені. Крім того, не завжди вдається з'ясувати справжню причину, чому сталася та чи інша подія, що ускладнює процес реагування на неї. Особливо важко орієнтуватися у виборі поведінки на початкових етапах явища, що відбувається в середовищі організації, оскільки при цьому інформація про потенційні загрози або переваги компанії є неповною і повинна бути оброблена якомога швидше. Також можливе

прийняття відповідного управлінського рішення за невизначених умов [76, с.80].

Поступово, завдяки накопиченню інформації, зростає усвідомлення потенційного явища та його можливих наслідків, але при цьому час, що залишається для розробки альтернативних варіантів поведінки, зменшується, і в умовах невизначеності та високої турбулентності правильні рішення будуть прийматися. зробив. шляхом більш стратегічного планування. У міру зростання обізнаності про природу потенційної події та її наслідків організація використовує методи прогнозування, екстраполяції та довгострокового планування для ефективного реагування.

1.2. Сучасні підходи до управління економічним розвитком підприємства

Для компанії, що працює в умовах бурхливих і динамічних змін зовнішнього середовища, безперервний системний розвиток є одним із головних факторів забезпечення її конкурентоспроможності. Ефективне управління економічним розвитком компанії дозволяє швидко реагувати на зміни та оптимізує розвиток функціональних напрямків компанії [25].

Управління економічним розвитком передбачає постійний аналіз процесів, що відбуваються в компанії, і вибір найбільш ефективних заходів впливу, які сприяють досягненню бізнес-цілей. В умовах економічної нестабільності необхідно адаптуватися до ситуації та швидко реагувати на зміни, щоб своєчасно оптимізувати роботу всіх елементів системи.

Аналізуючи різні трактування визначення терміну «управління економічним розвитком», ми дійшли висновку, що універсального пояснення цього терміну не існує. На основі подальшого розвитку наявних наукових праць пропонуємо своє трактування поняття «управління економічним розвитком підприємства» – це систематизований процес послідовного впливу на формування та досягнення цілей господарської діяльності. Обрати

оптимальну поведінку для цілей економічного зростання та набуття нових довгострокових характеристик ефективності діяльності [35].

Об'єктами управління економікою підприємства є процес економічного розвитку компаній, характеристика та економічна характеристика (майнова, фінансова, ринкова тощо) компаній та процеси їх змін.

Суб'єктами управління економічним розвитком підприємства, в залежності від рівня управління, можуть бути директор або власник підприємства, заступник директора або начальник економічного відділу, відділу розвитку тощо. Здійснення управління впливає на конкретні об'єкти через управління. проблематики, визначає зміст управління розвитком, який спрямований на виявлення джерел розвитку та їх реалізацію через виконання функцій управління.

Основними вимогами, що стимулюють підприємство до вдосконалення системи управління економічним розвитком, є [9, с.83]:

- кризові ситуації в комерційно-фінансовій діяльності компанії, що підтверджують вичерпаність існуючих внутрішніх форм діяльності, стилів і методів управління;

- зміни зовнішніх умов ведення бізнесу, які несуть нові загрози та виклики, на які компанія повинна знайти відповідну відповідь. Зміни, що відбуваються в підсистемах компаній, покликані забезпечити кращу адаптацію до нових економічних умов і максимально використати нові позитивні сигнали зовнішнього середовища.

- накопичення потенціалу розвитку, тобто сукупність ресурсів, навичок і компетенцій, якими володіє компанія і на основі яких вже припускається, що існуюча ситуація не відповідає наявним можливостям.

Накопичення потенціалу ставить питання про ступінь його реалізації, що визначає умови розвитку компанії:

- недосконалість системи управління, невідповідність форм і методів стилю управління існуючим реаліям підприємницької діяльності. Це потребує впровадження різноманітних управлінських інновацій, появи нових

відділів, руйнування підприємств тощо;

- досягнення межі можливостей підвищення корпоративної ефективності та продуктивності праці в рамках існуючої організаційної структури компанії визначає можливість її реорганізації з метою усунення існуючих протиріч і надання нового імпульсу для зростання;

- зміна цільової орієнтації споживачів (покупців) компанії, що потребує вдосконалення як самого продукту (товару, роботи, послуги), так і системи його розподілу (реалізації), усіх складових маркетингового комплексу підприємства;

- підвищення конкурентоспроможності ринку, на якому працює підприємство, зниження конкурентоспроможності.

Формування великих конкурентів нових довгострокових конкурентних переваг зумовлює зацікавленість у впровадженні власного досвіду та пошуку нових бізнес-підходів (на основі реінжинірингу, бенчмаркінгу тощо).

Сучасні підприємства функціонують у тісному зв'язку із зовнішнім середовищем, тому аналіз їх функціонування необхідно проводити з урахуванням оцінюваної об'єктною моделлю динаміки зовнішнього середовища. Єдиного підходу до управління економічним розвитком компанії на сьогодні немає [4, с.376].

При аналізі та огляді основних існуючих підходів до управління економічним розвитком підприємства в реальних умовах було виділено ряд актуальних наукових підходів. До таких підходів належать: системний підхід; програмний підхід; ситуаційний підхід; функціональний підхід; процесний підхід.

Автори [12; 45] вбачають необхідність комплексного дослідження підприємства в процесі стратегічного розвитку в поєднанні з чинниками зовнішнього середовища, з яким воно тісно пов'язане.

Для цього необхідно вивчити кожен елемент системи в його зв'язку і взаємодії з іншими, виявити вплив властивостей окремих зон розвитку на поведінку системи в цілому, визначити емерджентні властивості системи, а

також для визначення оптимального функціонування.

Застосування системного підходу передбачає дотримання фундаментальних законів економічного розвитку, а саме (рис. 1.2).

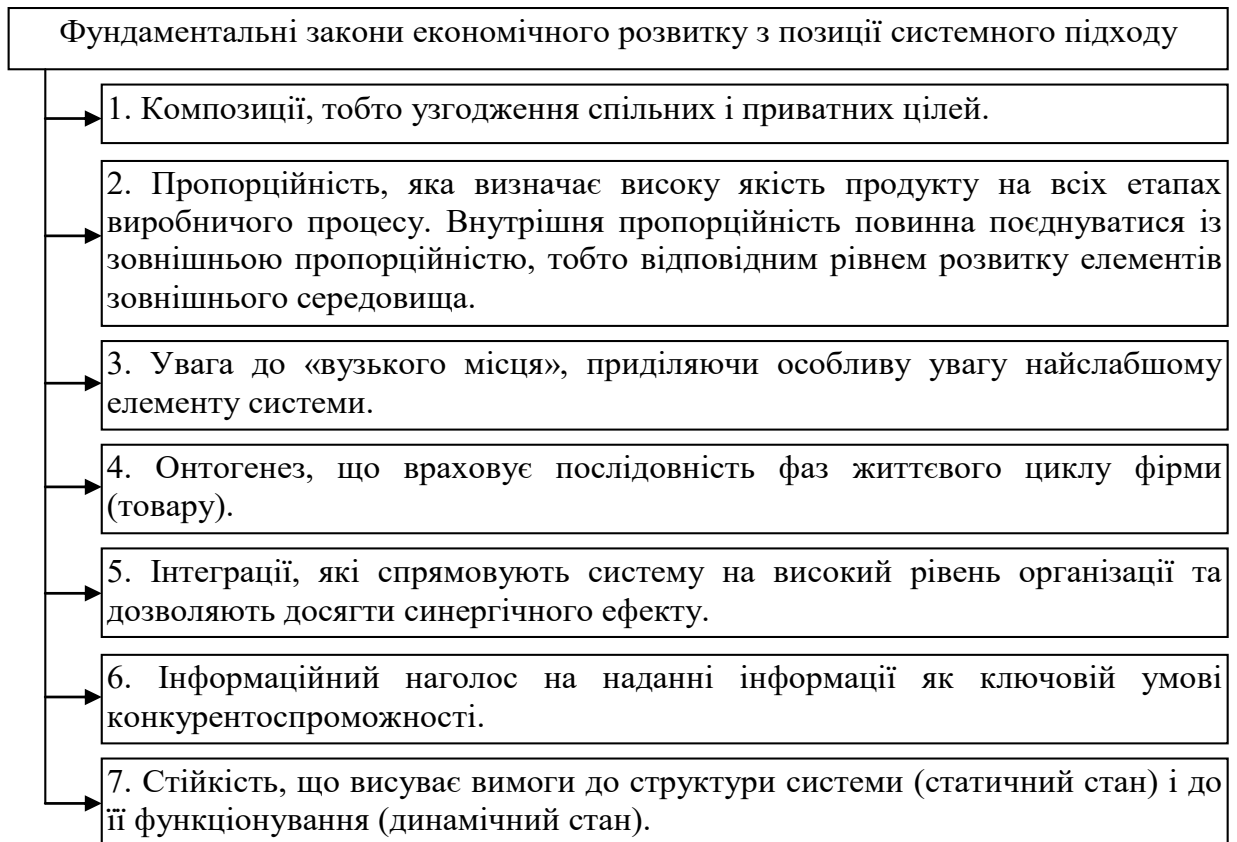


Рис. 1.2. Фундаментальні закони економічного розвитку з позиції системного підходу [15]

Теорія програмно-цільового підходу передбачає розгляд організації управління розвитком у вигляді системи цілепокладання та цілереалізації. Цілі: визначення складу завдань, системи пріоритетів, обґрунтування необхідних ресурсів тощо. Дослідженню програмної проблематики та програмному плануванню присвячені роботи вітчизняних і зарубіжних економістів.

Ядро методології програмно-орієнтованого підходу до управління економічним розвитком підприємства складають наступні аспекти [3]:

1. Формування системи цілей і завдань управління для вирішення кожної проблеми.
2. Визначити шляхи вирішення проблеми та вибрати оптимальний

варіант розвитку.

3. Розробка програми або стратегічного плану вирішення проблем, усунення перешкод на шляху досягнення поставлених цілей.

4. Визначити необхідні ресурси та терміни для реалізації програми та досягнення кінцевої мети.

Процесний підхід - це послідовність змін стану чого-небудь. Якщо говорити про роботу менеджерів, то управління слід розглядати як процес здійснення взаємопов'язаних дій, кожна з яких також є дуже важливим процесом для успіху управління підприємством.

Процесний підхід до управління був запропонований в рамках класичної школи, яка намагалася описати функції управління. Ця концепція є серйозною революцією в управлінському мисленні та дуже поширена сьогодні. Процесний підхід спочатку розглядався представниками школи адміністративного менеджменту, які намагалися визначити функції управління. Але, по-перше, вони вважали ці функції незалежними одна від одної, а по-друге, вони не фокусувалися на управлінні бізнес-процесами [15]. Процесний підхід розглядає управління як процес, тому досягнення цілей за допомогою інших - це не одночасна дія, а серія взаємопов'язаних дій. Цей підхід полягає в узгодженні важелів економічного, технічного, організаційного, матеріального, соціально-психологічного та іншого впливу на управління розвитком промислового підприємства.

У функціональному підході компанія розглядається як механізм, який має набір функцій, розподілених між підрозділами і виконуваних співробітниками компанії. Вони виконують вузькоспеціалізовані завдання, не працюючи над досягненням місії компанії. Структурні підрозділи компанії взаємодіють між собою та делегують один одному управлінські дії, що призводить до різноманітних розбіжностей: конфлікту інтересів, бюджетних конфліктів тощо. Основними недоліками функціонального підходу є [2; 23]:

1. У функціонально структурованій організації співробітники не зацікавлені в прибутковості. Дуже часто погляд співробітників на те, що

відбувається не виходить за межі власного відділу і не збігається з кінцевими цілями компанії і задоволенням потреб клієнтів.

2. Значна частина реальних робочих процесів компанії включає багато функцій і тому виходить за межі окремих відділів. Однак у функціонально-орієнтованих структурах обмін інформацією між різними відділами є надто складним через вертикальну ієрархію, що призводить до великих накладних витрат і не виправдано тривалого часу на прийняття рішень.

3. Найбільше часу, необхідного для здійснення управлінського впливу на виробничий процес, витрачається на службові відносини, і це набагато більше часу, необхідного для реалізації самого рішення. Це призводить до не виправдано запізненої реакції на ефект рівноваги.

З цих причин відомі методи, які намагаються вдосконалити функціональну систему управління компанією, наприклад, шляхом зміни корпоративної структури, скорочення кількості працівників, впровадження комп'ютерних інформаційних систем для корпоративного управління та застосування систем якості на основі стандарту ISO 9000 неефективні, а в деяких випадках навіть шкідливі. Тому кардинальна зміна ситуації на підприємстві неможлива без зміни принципів управління [15].

Переваги та недоліки окремих комплексних підходів систематизовано в табл. 1.1.

Дослідження основних аспектів та порівняння сучасних наукових підходів до управління економічним розвитком дозволяють стверджувати, що в умовах економічної нестабільності необхідно розробити такий підхід, застосування якого давало б можливість керувати економічним розвитком за сукупністю критеріїв.

Сьогодні вчені всього світу працюють над створенням моделі управління економікою, яка характеризується стійким економічним розвитком і швидкою адаптацією до змін виробничого середовища, що постійно відбуваються.

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки використання наукових підходів в управлінні
економічним розвитком підприємства [27; 37; 76]

Назва підходу	Переваги підходу	Недоліки підходу
1	2	3
Системний підхід	- визначення цілей і критеріїв управління та підпорядкування встановлених критеріїв загальній меті; - розгляд всіх елементів системи в пропорції; - застосування на різних рівнях - від підрозділу до всієї компанії. у будь-якому випадку суб'єкт управління вважається цілісною системою; - зосередьтеся на слабо структурованих проблемах і шукайте найкраще можливе рішення	- вимагає високого професіоналізму персоналу; - використання дорогих технологій, автоматизованих систем управління; - не передбачає розбиття на взаємопов'язані процеси як на «вході» з постачальниками, так і на «виході» з покупцями та замовниками.
Програмно-цільовий підхід	- робить більш зрозумілою організаційну структуру управління організацією; - гарантує цілеспрямовану мотивацію працівників; - допомагає виробити ефективні методи контролю (винагороджується результат, а не процес діяльності). найкраще керівництво для контролю – це набір чітко сформульованих цілей.	- у керівників іноді виникають труднощі з встановленням кількісних цілей продуктивності для кожного підлеглого. - не завжди топ-менеджерам вигідно доносити цілі до кожного підлеглого. - вимагає визначення короткострокових цілей; значний бюрократизм; висококваліфікований персонал.
Ситуаційний підхід	- досягнення мети компанії в заданих умовах часу; - визначення умов формування бізнес-концепції щодо розвитку системи управління; - врахування ряду конкретних обставин, що впливають на підприємство в певний період часу; - знаходити оптимальні рішення в певних ситуаціях; - значна економія часу, коли потрібно швидко прийняти рішення	- концентруватися виключно на стандартних завданнях; - відсутність стратегічного планування; - складність формулювання критеріїв оцінки ефективності управління з урахуванням широкого кола ситуацій, що виникають на підприємстві, що обмежує керованість процесу управління; - управління відбувається на рівні ситуації, коли керує не процес, а процес - це ситуація.
Функціональний підхід	- управління здійснюється низкою підрозділів, що спеціалізуються на виконанні конкретного виду робіт. - високий професіоналізм	- обмежені зони відповідальності; - надмірні бюрократичні зусилля (дозволи, контроль,

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
	співробітники; - отримати механізм швидшого реагування на зміни економічної кон'юнктури; - чіткий розподіл функцій забезпечує сталий розвиток компанії; - підвищити якість управління основною діяльністю	делегування повноважень тощо); - співробітники зосереджуються на процесі виконання роботи, а не на кінцевому результаті. - велика кількість домовленостей, які подовжують тривалість роботи до досягнення кінцевого результату
Процесний підхід	- висока якість управління; - мінімізація керованих функцій; - оптимізація централізованого та децентралізованого підходів; зменште ризик субоптимізації під час керування всім процесом. - відхід від фрагментарної відповідальності; - управління процесами дозволяє створити кращі умови для контролю ресурсів і робочого часу. врахування динаміки організаційного розвитку; - значне скорочення адміністративних витрат	- високе фінансування переходу на процесне управління; - труднощі в прийнятті співробітниками нового підходу до управління - складність реалізації підходу; - недостатня візуалізація зв'язку між елементами управління; - зменшують можливості професійного розвитку та обмежують можливості працівників

Світова фінансова криза показала, що чинні економічні закони працюють недостатньо ефективно. Вони втратили своє значення внаслідок зміни економічних систем та економічних взаємовідносин між ними [32, с.114].

Головним завданням сучасних науковців є розробка моделей і методів, які краще відповідають потребам сьогодення. Доцільно проводити подальші дослідження для оптимізації показників економічного розвитку компанії.

1.3. Методичні аспекти оцінювання системи управління економічним розвитком підприємства

Всебічний і детальний аналіз наукових розробок з даної тематики дозволяє виявити існування різноманітних алгоритмів і методів оцінки

розвитку компаній, про що свідчить розбіжність між існуючими визначеннями сутності цього поняття. Дослідження поняття «економічний розвиток підприємства» показало, що вся різноманітність існуючих точок зору на це поняття базується на виділенні та аналізі одного з факторів функціонування підприємства, який впливає на ефективність його діяльності. [9, с.115].

Економічний розвиток як процес характеризується трансформацією його якісних та кількісних показників (індикаторів), на які можна спеціально впливати за допомогою відповідних технологій та інструментів контролю. Методичний інструментарій оцінки результатів управління економічним розвитком дозволяє виявляти неефективні показники розвитку, впливати на них з точки зору бізнесу і тим самим оптимізувати розвиток усієї системи. Для забезпечення ефективного управління економічним розвитком використовуються інструменти, які дозволяють підприємству адаптуватися до швидкості змін і нестабільності зовнішнього середовища.

Узагальнена класифікація інструментів менеджменту дає змогу показати значення їх застосування для подальшого ефективного управління бізнесом. Інструменти аналізу включають SWOT аналіз, матрицю BKG, матрицю McKinsey, Balanced Scorecard (BSC), багатокритеріальний метод діагностики розвитку бізнесу тощо [36, с.117].

Результати вивчення науково-прикладних джерел дозволяють запропонувати повну класифікацію інструментів контролю економічного розвитку промислових підприємств. Вміле використання інструментів менеджменту не тільки дозволяє компанії адаптуватися до умов мінливого зовнішнього середовища, але й є важливою допомогою для менеджерів в уникненні невизначеності та забезпеченні сталого розвитку компанії.

Варто відзначити авторів, які приділяють велику увагу інструментам і методам контролю економічного розвитку компаній. Серед них варто виділити: О. Мельник, Р. Каплан, Є. Крикавський, О. Кузьмін, Д. Нортон, І. Олексів, М. Тимошук, Н. Чухрай, А. Шеремет та ін.

У сучасній економічній науці сьогодні не існує єдиного науково-методичного підходу до оцінки економічного розвитку підприємства. Тому серед методів оцінки, розроблених вітчизняними авторами, слід виділити наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методи оцінювання економічного розвитку підприємства [17; 73]

№	Назва методу	Характеристика	Переваги методу	Недоліки методу
1	2	3	4	5
1.	Полікритеріальна модель діагностики розвитку підприємництва на основі бізнес-індикаторів Мельник О.Г	компанія повинна базувати свою діяльність на «золотому правилі економіки».	обмежена кількість показників (9) та розроблена методика формування цілісної оцінки рівня розвитку.	застосування модифікованого «золотого правила» можливе за певних економічних умов, оскільки вказані співвідношення темпів змін можна підтримувати лише за достатньо рівномірного розвитку.
2.	Система показників оцінки рівня соціально-економічного розвитку підприємств Тимошук М.Р.	розроблено на основі 4 груп показників: покращення бізнес-процесів; задовольняти потреби та очікування споживачів і розвивати внутрішні можливості для задоволення потреб та інтересів акціонерів	обмежена кількість показників по 4 групах (всього 7), наявність динамічних показників, показників фінансового та нефінансового характеру.	різна вимірність індикаторів та неадекватне обґрунтування вибору груп індикаторів.
3.	Непрямий метод оцінки розвитку бізнесу Самуляк В. Ю., Фештур Р. В	оцінка розвитку підприємництва базується на зв'язку між двома показниками: темпами зростання доходів і рівнем підприємницького потенціалу	мінімальний набір базових показників гарантує максимальну інформативність і зручність при інтерпретації результатів динаміки розвитку компанії і при складанні прогнозу	недостатня складність аналізу, що більш характерно для висловленої оцінки

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5
4.	Система техніко-технологічних показників	він базується на оцінці фактичного рівня оновлення	використання мінімальної кількості показників для	використання фінансових показників і невимірність досягнутих результатів
5.	Модель оцінки стану розвитку бізнесу Погорелова Ю. С.	оцінка розвитку бізнесу на основі показників потенціалу, кількісних та якісних змін на основі ефективного та ресурсного підходів	розроблено використання нефінансових показників разом із фінансовими показниками та графічну інтерпретацію розвитку компанії у вигляді одиничного куба з можливістю аналітичної інтерпретації показників.	багатокритеріальність моделі, багатовимірність первинних показників, що ускладнює узагальнення результатів, значна кількість варіантів у деревах логічних міркувань не сприяють прозорості аналізу отриманих результатів.
6.	Оцінка рівня розвитку підприємства за допомогою інтегрального показника	використання власних кількісних та якісних показників	здатність створювати історію якісних та кількісних оцінок змін у розвитку компанії за певний проміжок часу, а також визначати стадію життєвого циклу та напрямку розвитку	різна вимірність показників

Тому інформацію, систематизовану в табл. 1.2, узагальнено можна сказати, що існує багато підходів щодо кількості та типу показників, запропонованих для оцінки ERP. Створені підходи базуються на різних критеріях, переслідують різні цілі та спрямовані на вирішення конкретних завдань.

Детальний аналіз наукових праць свідчить про існування різноманітних алгоритмів і методів оцінки економічного розвитку підприємства, про що свідчить розбіжність існуючих трактувань сутності цього поняття. Аналіз напрацювань дав змогу узагальнити існуючі підходи до оцінки розвитку бізнесу, які проаналізовано в табл. 1.2. Їх детальний аналіз дозволив виділити два напрями: одні науковці розглядають оцінку економічного розвитку

підприємства з точки зору його сутності та спрямованості, не акцентуючи увагу на математичному апараті його визначення; інші, однак, детально описують методичне забезпечення та не перераховують необхідні для нього показники та критерії [41, с.35].

Відомі зарубіжні економісти Х. Клейнер і Ф. Котлер вважають, що оцінка розвитку підприємства повинна здійснюватися через розрахунок економічних показників: показників ефективності, розвитку інноваційних інвестицій і ділової активності підприємства. Їх детальний аналіз дасть змогу не тільки оцінити поточний стан і динаміку фінансово-господарської діяльності компанії, а й розробити ефективні управлінські рішення.

Т. Калінеску, крім вищезазначених, виділяє також соціальні показники, згруповані за такими напрямками: організація та охорона праці, навчання персоналу, екологічні показники, взаємодія підприємства з громадськістю.

Рівень розвитку компанії також оцінюється за економічними та соціальними показниками. Дослідження присвячено питанням, пов'язаним з оцінкою рівня науково-технічного розвитку підприємства. Тому акцент робиться на показниках технічного рівня виробництва, що відображають масштаби реального впровадження досягнень техніки і науки, технології, організації управління і праці у виробництві, а саме: фондоозброєність праці, технічна оснащеність праці, електротехнічна оснащеність праці, коефіцієнти оновлення та вибуття основного виробничого обладнання, вікові характеристики виробничого обладнання, коефіцієнт механізації праці, коефіцієнт автоматизації виробництва тощо [42, с.55].

Ранжування проведено з метою отримання загального уявлення про склад показників для оцінки якості управління економічним розвитком підприємства та визначення пріоритетності їх використання. Результати показали наступне [53, с.7]:

1. Найбільш популярними показниками для оцінки якості управління розвитком бізнесу є: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт автономності,

коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт оборотності капіталу, коефіцієнт достатності капіталу, рентабельність чистих продажів і рентабельність активів, середній темп зростання доходу на одного працюючого, питома вага працівників, які підвищують свою кваліфікацію, тощо.

2. Найменш придатними для визначення форми економічного розвитку підприємства є такі показники: коефіцієнт концентрації статутного капіталу, коефіцієнт забезпеченості оборотними коштами, коефіцієнт реальної вартості майна, коефіцієнт накопиченої амортизації, коефіцієнт нарахованої амортизації. співвідношення оборотного та основного капіталу, коштів для придбання зовнішніх знань, обсягу новопридбаного обладнання, рівня фінансування інформаційно-телекомунікаційних технологій, рівня інновацій, обсягу досліджень і розробок у галузі тощо.

3. Серед науковців немає єдиної думки щодо використання відносних показників для оцінки якості управління економічним розвитком підприємства. Тому переважна більшість науковців не враховує такі показники, як: середній темп збільшення обсягу реалізації продукції, середній темп зниження собівартості продукції, середній темп зміни енергоємності продукції, середній темп зростання показник обсягу реалізації продукції. Оновлення продукції, питома вага продукції, що експортується, темпи зростання валового доходу, збільшення рентабельності власного капіталу підприємства, зростання рентабельності основних виробничих потужностей, середній темп приросту матеріаловіддачі.

Слід зазначити, що зроблене узагальнення є достатнім для визначення необхідного набору показників, доступних для розрахунку на більшості підприємств. Крім того, при виборі показників слід враховувати наступні принципи [60, с.472]:

- цілісність охоплення всіх сфер діяльності; реальність;
- інтеграція в систему управління компанією;
- прозорість інформації та зрозумілість показників;
- оптимальне використання показників.

Якщо потенційне явище не потребує ретельної оцінки та додаткового аналізу, для прискорення реагування на нього використовуються дані з первинних документів системи управлінської звітності та управлінського контролю. Під його впливом навколо організації формується турбулентність. Такі фактори, як розмір стратегічного бюджету, непередбачуваність змін, актуальність і частота змін. Залежно від стану вищезазначених факторів можна виділити п'ять характерних рівнів турбулентності, які є предметом аналізу [83]:

- стійкий;
- реактивний;
- попередження (прогнозний);
- дослідження;
- творчий.

Правильне визначення рівня турбулентності залежить від вибору правильної моделі корпоративної поведінки, спрямованої на мінімізацію негативних наслідків потенційно можливих явищ і оптимізацію позитивних наслідків. Якщо при стабільному рівні турбулентності компанії достатньо слідувати потребам і вимогам ринку і спрямовувати свою діяльність на успішний розвиток, то творчий рівень турбулентності вимагає відповідного рішення. активна, навіть агресивна стратегія з обов'язковим створенням нових технологій, розробкою інноваційних продуктів і нестандартних маркетингових концепцій. Під впливом глобальних економічних, політичних і соціальних процесів все більше компаній, залучених до ринкових процесів, намагаються перейти від реактивного механізму взаємодії з навколишнім середовищем хоча б до превентивного механізму та знаходять шляхи впливу на нові аспекти турбулентності, які, як показує досвід, у разі надзвичайно високої турбулентності це призводить до тиражування, неминучих коливань змін і, як наслідок, до втрати позицій на ринку. Водночас адаптація до змін зовнішнього середовища вимагає загального організаційного реагування шляхом використання резервів та інноваційних технологічних удосконалень.

[76, с.80].

Але основний акцент має бути на стратегії економічного зростання, що базується на ламінарних темпах розвитку, а не на швидких та імпульсивних змінах.

На перший погляд, кількісні та якісні зміни в бізнес-середовищі вимагають оцінки та аналізу з боку організації. Методологія аналізу відрізняється залежно від ступеня турбулентності. Надійний метод полягає в тому, щоб досліджувати альтернативи одну за одною, порівнювати їх із попереднім досвідом і перевіряти на практиці. У разі невдачі розглядається нова альтернатива і так далі, поки не буде знайдено виграшний варіант. Реактивний підхід спрямований на усунення недоліків шляхом системного аналізу причин їх виникнення. У запобіжному підході процес аналізу включає визначення можливих альтернатив, встановлення кількісних зв'язків між змінними та вибір найкращої з можливих альтернатив. При застосуванні дослідницьких і творчих підходів до розв'язання проблеми, першочерговими зусиллями є визначення суті проблеми та визначення або створення нових альтернатив. Як правило, вибір здійснюється шляхом тестування кожної альтернативи за кількома, як правило, несумісними критеріями.

При аналізі організаційного середовища особливу увагу слід приділяти вивченню змін у макросередовищі, оскільки вони часто призводять до ланцюгових реакцій у мікросередовищі та вимагають відповідних змін локального характеру. Враховуючи постійний взаємозв'язок і взаємовплив цих складових бізнес-середовища, розуміння умов майбутнього розвитку макросередовища дозволяє ефективно управляти змінами всередині організації, що в свою чергу сприяє впровадженню інноваційних технологій. Рационалізація виробничих процесів і вдосконалення ринкових стратегій [48, с.220].

Елементи макросередовища (політика, суспільство, ринкові умови, правові норми, науково-технічний прогрес тощо) зазнають постійних змін, що зумовлює високий ступінь екологічної турбулентності. Швидке

реагування на ці зміни можливе за умови постійного моніторингу елементів середовища та аналізу тенденцій їх розвитку.

При аналізі, особливо макросередовища, важливо не лише відслідковувати зміни в його складових, а й визначати ступінь їх можливого впливу на стан організації, що дає змогу визначити вектор альтернативних стратегій розвитку організації. Проте слід зазначити, що у взаємодії макро-мікросередовища виявляється діалектична єдність протиріч: незважаючи на постійну турбулентність зовнішнього середовища, має існувати ламінарний перебіг виробничих процесів безпосередньо у внутрішній сфері підприємства.

Одноманітність, безпосередність і ритм - основні принципи організації виробництва. Вивчення поточного стану макро- та мікросередовища організації та виявлення потенційних змін у потоці інформації вимагає постійної уваги до різних типів даних. Ефективним засобом у цьому випадку може стати використання слабких сигналів - навіюваних і неточних сигналів про початок важливих подій, які можуть істотно вплинути на роботу компанії в майбутньому. Слабкі сигнали можуть проявлятися у вигляді невеликих відхилень у значеннях нормативних показників, чуток або виникнення ситуацій, нетипових для нормального функціонування компанії. Іноді вони вказують на випадкові відхилення, викликані об'єктивними факторами, іноді є симптомами закономірних процесів, які можуть виникнути в майбутньому. Виявлення слабких сигналів вимагає ретельного аналізу динаміки змін, що відбуваються, та їх основних тенденцій. За результатами такого аналізу організація має можливість заздалегідь розробити альтернативні моделі поведінки, які мінімізують вплив негативних факторів на її лояльність або дозволяють найбільш вигідно використовувати виявлені перспективи.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління економічним розвитком підприємств

Сталий економічний розвиток базується на системному поєднанні трьох головних компонент розвитку суспільства: економічної, екологічної та соціальної. Концепція сталого розвитку ґрунтується на таких основних принципах [28]:

- забезпеченні збалансованості економіки та екології, тобто досягненні такого ступеня розвитку, коли людство у виробничій сфері або економічній діяльності уникає руйнування природного середовища;

- забезпеченні збалансованості економічної та соціальної сфери, що означає максимальне використання в інтересах населення тих ресурсів, які дає економічний розвиток;

- виконанні завдань, пов'язаних з розвитком, у інтересах не лише теперішніх, а й майбутніх поколінь, що мають з нинішнім рівні права на ресурси.

Узгодження та збалансування цих трьох складових є складним завданням. Тому виникає необхідність пошуку таких шляхів, які здатні забезпечити економічне зростання в умовах обмеженості та виснаження природних ресурсів та загрози виникнення техногенної катастрофи. Саме концепція сталого розвитку є новою парадигмою розвитку суспільства, згідно з якою здійснюється задоволення потреб сучасного покоління, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби.

Незважаючи на те, що дослідження сталого розвитку здійснюються вченими інтенсивно, на сьогодні існує ряд проблем, які потребують нагального вирішення, адже від цього залежить дієвість і життєздатність концепції сталого розвитку [38, с.76].

Сталий економічний розвиток потребує чіткого законодавчого і нормативно-правового регулювання, оскільки саме нормативно-правові акти є основою впровадження принципів та реалізації завдань сталого розвитку.

До здобуття незалежності в Україні у сфері аграрного сектора існували три форми власності: державна, колгоспно-кооперативна та власність громадян у формі особистих підсобних господарств колгоспників, робітників радгоспів та інших громадян. У радгоспах засоби виробництва і продукція була власністю держави, в колгоспах – існувала формально колективна власність, а закупки продукції були монополізовані державою (існувало держзамовлення). Вільне господарювання в аграрній сфері було лише в секторі особистих підсобних господарств населення.

Правове регулювання спеціалізації сільськогосподарського виробництва здійснюється за допомогою правових норм, як загальних, так і спеціальних законів та підзаконних актів. Так, відповідно до ст. 20 загального Закону України «Про підприємства в Україні» [45], ст. 1 спеціального Закону України «Про пріоритетність соціального розвитку села та агропромислового комплексу в народному господарстві» [71] та ст. 13 спеціального Закону України «Про колективне сільськогосподарське підприємство» [69] названі підприємства самі визначають напрями і структуру сільськогосподарського виробництва, а отже і його спеціалізацію та обсяги. Вони можуть здійснювати свою діяльність як самостійно, так і через іншими суб'єктами підприємництва.

Закони становлять головну частину аграрного законодавства України. Правове регулювання найістотніших суспільних аграрних відносин нормами законів є принципом, вимогою та ознакою гарантії, що ця правова норма відображає інтереси і волю народу за допомогою законодавчого акта, прийнятого найвищим органом державної влади [20, с.40].

Виробничо-господарська діяльність сільськогосподарських товаровиробників визначається спеціальними правовими актами. Згідно із Законом України «Про колективне сільськогосподарське підприємство» [69] останнє самостійно визначає напрями сільськогосподарського виробництва, його структуру і обсяг, самостійно розпоряджається виробленою продукцією та доходами, здійснює будь-яку діяльність, що не суперечить законодавству

України.

Законом України «Про сільськогосподарську кооперацію» [73] визначені господарські правомочності кооперативу (ст. 28). Кооператив (об'єднання), відповідно до свого статуту, самостійно визначає основні напрями господарської діяльності, здійснює її планування і реалізацію. Він самостійно реалізує свою продукцію, майно, надає послуги за цінами і тарифами, які встановлюються ним самостійно або на договірній основі. Виробничо-господарська правосуб'єктність акціонерного сільськогосподарського товариства визначена нормами Закону «Про господарські товариства».

Згідно зі ст. 3 Господарського кодексу України [26] господарська діяльність сільськогосподарських підприємств - це діяльність суб'єктів аграрного господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт або надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність. Господарська діяльність може здійснюватися з метою одержання прибутку (підприємництво) або без мети одержання прибутку (некомерційна господарська діяльність).

Щодо сільськогосподарського виробництва, то в Україні визначено засади приватної власності на майно і землю. Приватна власність на землю передбачена Конституцією України і законами України: «Про селянське (фермерське) господарство» [72] від 20 грудня 1991 р., яким вперше в пострадянському періоді було врегульовано категорію приватної власності на землю; «Про власність» від 14 травня 1991 р., «Про форми власності на землю» від 30 січня 1992 р. [4; 10], де поряд із державною формою власності на землю запроваджено колективну та приватну, які визначались як рівноправні.

У процесі створення нових форм господарювання ринкового типу необхідним стало формування відповідної інфраструктури. Як результат, був прийнятий Указ Президента України «Про заходи щодо забезпечення формування та функціонування аграрного ринку» (06.06.2000 р.) [67], де

зазначались заходи щодо створення або удосконалення діяльності інститутів аграрного ринку, зокрема: кредитних спілок, сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, торгових домів тощо. Проте, незважаючи на вжиті заходи, інфраструктура аграрного ринку й досі розвивається надто повільними темпами.

Отже, становлення різноманітних форм земельної власності в Україні та її регіонах розпочалося з прийняття низки нормативно-законодавчих документів. Проте вони не змогли відобразити всієї складності процесів земельних перетворень і тому мали обмежений характер. Від темпів перебудови в аграрній сфері залежить соціальне відродження села, вирішення продовольчої проблеми, створення ринкової економіки в цілому. При цьому як у центрі перебудови економіки, так і земельних відносин та ринку землі лежить питання власності. Отже, і земля має бути товаром, капіталом, а економічні відносини у ринковій економіці повинні будуватись на основі відносин власності. У наш час дедалі більш зрозумілим стає висновок про те, що аграрний сектор економіки визначає розвиток внутрішнього ринку держави.

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку особливо важливою сферою стало інформаційне забезпечення процесу управління, яке полягає в зборі та переробці інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, у процесі яких підприємству необхідна оптимальна система інформаційного забезпечення, що об'єктивно відображатиме сформовану економічну ситуацію [78, с.312].

Стрімке зростання попиту на наукову, технічну і більшою мірою економічну інформацію є серйозними стимулами розвитку ринку інформаційних і комунікаційних технологій. Саме володіння достовірною та актуальною інформацією разом з умінням ефективно застосовувати адекватні методи і засоби її збору, перетворення і наступної передачі для потреб користувачів та управлінських рішень є основою успішної діяльності будьяких підприємств і організацій, незалежно від їх організаційно-правової

форми.

Так, в економіці ринкового типу відбувається становлення нових фінансово-економічних відносин. Ця система характеризується тим, що в ній завжди функціонують підприємства з різним рівнем економічного розвитку, що мусять постійно шукати ефективні методи та форми ведення господарства. Динамічний розвиток ринку, посилення конкуренції як на національному, так і на міжнародному ринках вимагають від суб'єктів господарювання запровадження заходів, що будуть спрямовані на підвищення результативності діяльності, забезпечення гнучкості і динамічності поведінки у взаємодії з зовнішнім середовищем. Так, невід'ємною умовою функціонування в умовах ринку і збереження конкурентоспроможності підприємства є адаптація до інформаційних потреб.

Інформаційне забезпечення – один з найважливіших фінансових механізмів, якість якого є визначальним фактором обґрунтування прийнятого рішення і ефективності функціонування підприємства. Інформаційні потреби можуть бути сформульовані з метою отримання необхідних даних для вирішення практичного завдання [2]. Саме ефективність підприємства тісно пов'язана з інформаційним забезпеченням в прийнятті рішень як на рівні виробництва, так і на рівні управління. Інформаційне забезпечення покликане здійснити дії з надання сучасної, достовірної та повної інформації суб'єкту управління із заданою періодичністю.

Задачі інформаційного забезпечення процесу управління полягають в наступному [56, с.165]:

- задоволення інформаційних потреб керівників органів;
- визначення і відбір джерел інформації;
- правильна інтерпретація і систематизація отриманих даних;
- перевірка достовірності, повноти даних;
- надання даних у єдиному і зручному для сприйняття інформації;
- багаторазове використання отриманої інформації;
- постійне оновлення даних.

Забезпечення інформацією управлінських структур проводиться, перш за все, за рахунок організацій, що спеціально займаються збором даних (наукові центри різного типу, державні органи статистики). Також значну роль відіграють засоби масової інформації, які не тільки представляють великий масив інформації, але і формують на її основі громадську думку, що впливає на управлінські рішення. Важливим напрямом інформаційного забезпечення є формування інформаційних даних для автоматичної системи управління. Інформація, що вводиться, є необхідним елементом всієї системи, без якої неможливе математичне, технічне, організаційно-правове її функціонування [25, с.124].

У функціональній схемі роботи відділу інформаційного забезпечення наведений структурований процес проходження і обробки даних, що починається з моменту надходження інформаційного носія або усного повідомлення. Якщо повідомлення стандартне, воно відразу поступає на реєстрацію. При цьому усна інформація проходить процедуру документування. Потім здійснюється реєстрація в базі даних (внесення записів і код, що характеризує документ і інформацію); маршрутизація (встановлення етапів і відповідальних за порядок роботи з документом згідно зі стандартами, що діють); координація порядку роботи відповідно до плану відділу оперативного управління і поточною ситуацією; контроль руху документів; складання регулярних і разових звітів за наслідками управління документообігом [3].

Різні інформаційно-технічні нововведення слід сприймати як засіб скорочення і здешевлення апарату управління. Так, наприклад, поява телефону, радіо, телебачення, персональних комп'ютерів, локальних комп'ютерних мереж і глобальної мережі Інтернет приводило в свою чергу до вдосконалення системи інформаційного забезпечення управління підприємством. У кінцевому результаті роль інформації в організаційному управлінні фірмою постійно зростає, що пов'язано із змінами соціально-економічного характеру, появою новітніх досягнень у галузі

техніки і технологій, результатами наукових досліджень.

Від вдосконалення інформаційного забезпечення можливі наступні позитивні результати [18, с.115]:

- економія витрат за рахунок зниження: фонду заробітної плати; комунальних послуг; вартості програмного забезпечення; витрат на пошту; витрат на оформлення договорів; витрат на перерозподіл сировини;

- нематеріальний ефект спрямований на: поліпшення якості інформації; підвищення продуктивності; поліпшення і прискорення обслуговування; нові виробничі потужності; більш впевнені рішення; поліпшення контролю; зменшення прострочених платежів; повне використання програмного забезпечення.

Таким чином, інформаційне забезпечення процесу підготовки, прийняття та контролю реалізації управлінського рішення на підприємстві, – це важлива складова даного процесу, необхідна для досягнення мети прийняття управлінського рішення. Воно створюється з метою сприяння задоволенню інформаційних потреб особи, що приймає рішення, та складається з інформаційних потоків, що використовують усну, письмову та комп'ютерні інформаційні технології та інформаційних ресурсів підприємства. Одержані результати пропонується використовувати в системі управління персоналом для підвищення рівня кваліфікації менеджерів середньої ланки управління.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління економічним розвитком підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що розвиток визначається як процес природних змін, переходу господарських одиниць з одного стану в інший, більш досконалий, зі старого якісного стану в новий, більш складний і вищий стан. Тому розвиток – поняття комплексне. Це водночас прямий і безповоротний рух компанії, зміна її якісного стану та передумова для зростання. Принципова відмінність між розвитком, ростом і зростанням полягає в тому, що вони є частиною розвитку, що частково відображено в цих поняттях.

2. Визначено, що динамічний розвиток і зміна внутрішньої конфігурації економічного суб'єкта відбувається в процесі його постійної взаємодії з навколишнім середовищем. Отже, на поведінку організації в умовах ринкової економіки істотно впливає тип середовища, в якому вона функціонує. Визначається зміною інформаційних, матеріальних, фінансових та інших потоків, що забезпечують життєдіяльність підприємств та їх взаємодію з іншими суб'єктами ринку.

3. Узагальнено, що вчені всього світу сьогодні працюють над створенням моделі управління економікою, яка характеризується стійким економічним розвитком і швидкою адаптацією до змін у виробничому середовищі, що постійно відбуваються. Світова фінансова криза показала, що чинні економічні закони працюють недостатньо ефективно. Вони втратили своє значення через зміни в економічних системах та економічних відносинах між ними. Головним завданням сучасних науковців є розробка моделей і методів, які краще відповідають потребам сьогодення. Доцільно проводити подальші дослідження для оптимізації показників економічного розвитку компаній.

4. Доведено, що економічний розвиток як процес характеризується

трансформацією його якісних та кількісних показників (індикаторів), на які можна особливо впливати за допомогою відповідних технологій та засобів контролю. Методичний інструментарій оцінки результатів управління економічним розвитком дозволяє виявляти неефективні показники розвитку, впливати на них з точки зору бізнесу і тим самим оптимізувати розвиток усієї системи. Для забезпечення ефективного управління економічним розвитком використовуються інструменти, які дозволяють підприємству адаптуватися до швидкості змін і нестабільності зовнішнього середовища.

5. Встановлено, що правильне визначення рівня турбулентності залежить від вибору правильної моделі корпоративної поведінки, спрямованої на мінімізацію негативних наслідків потенційно можливих явищ та оптимізацію позитивних наслідків. Якщо при стабільному рівні турбулентності компанії достатньо слідувати потребам і вимогам ринку і спрямовувати свою діяльність на успішний розвиток, то творчий рівень турбулентності вимагає відповідного рішення. активна, навіть агресивна стратегія з обов'язковим створенням нових технологій, розробкою інноваційних продуктів і нестандартних маркетингових концепцій.

6. Доведено, що сталий економічний розвиток базується на системному поєднанні трьох основних складових суспільного розвитку: економічної, екологічної та соціальної. Сталий економічний розвиток потребує чіткого законодавчого та нормативно-правового регулювання, оскільки нормативно-правові акти складають основу реалізації принципів та реалізації завдань сталого розвитку. Інформаційне забезпечення є одним із найважливіших фінансових механізмів, якість якого є вирішальним фактором обґрунтованості рішення та ефективності діяльності компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кернел-Трейд» (далі ТОВ «Кернел-Трейд») є провідним світовим виробником та експортером соняшникової олії та найбільшим в Україні, важливим постачальником сільськогосподарської продукції з Чорноморського регіону на світові ринки [64]. З листопада 2007 року акції ТОВ «Кернел Трейд» торгуються на Варшавській фондовій біржі (WSE). У 2015 році компанія ТОВ «Кернел Трейд» увійшла в ТОП-10 найбільш технологічних аграрних компаній світу, де і залишається донині.

Етапи економічного та господарського розвитку підприємства ТОВ «Кернел Трейд» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Етапи економічного та господарського розвитку підприємства
ТОВ «Кернел Трейд»

Рік	Подія
1	2
1995	Початок торгівлі українською сільськогосподарською продукцією з трейдерами з інших країн світу. Придбання перших елеваторів, які стануть найважливішим активом для логістики зерна.
2002	ТОВ «Кернел Трейд» придбало перший в Україні нафтовий завод у Полтаві. Розвивати силу підйому. Купуйте ферми та збільшуйте кількість орендованих площ у довгостроковій перспективі.
2004	Придбання торгової марки соняшникової олії ТМ «Щедрий дар» (фасована соняшникова олія) та олійноекстракційного заводу на сході України.
2006	Придбання виробничих потужностей компанії «Євротек» дозволить збільшити обсяги виробництва олії, що дозволить зайняти лідируючі позиції в аграрному секторі України.
2007	Акції компанії котируються на Варшавській фондовій біржі (WSE). З компанією «Чумак» укладено ліцензійний договір на право виробництва та реалізації соняшникової олії під ТМ «Чумак Голд» та «Чумак Домашня».

Продовження таблиці 2.1

1	2
2008	Придбано другий за величиною портовий термінал у Чорноморському порту, що збільшило експорт виробленого в Україні зерна. Кількість орендованих площ збільшується до 80 тис. га.
2009	ТОВ «Кернел Трейд» розширює потужності з виробництва олії в Чорноморському регіоні шляхом укладення угоди про переробку сировини річним обсягом 230 тис. тонн насіння соняшнику на потужностях з виробництва олії в Чорноморському порту поблизу свого порту. Термінал.
2010	ТОВ «Кернел Трейд» купує активи конкурента «Allseeds», а також вводить в експлуатацію новий мультинасінневий завод на півночі України. Обсяг переробки насіння соняшнику зростає до 2 млн тонн на рік. Окрім фабрики Allseeds, до складу компанії входили портові термінали для експорту олії та соняшникового шроту.
2011	Збільшення площі до 230 тис. га за рахунок придбання нових заводів у центральній та західній Україні, придбання заводу з переробки насіння соняшнику «Українська Чорноморська Індустрія».
2013	Обсяг реалізації соняшnikової олії досягає 1 млн тонн, а частка компанії в міжнародній торгівлі соняшnikовою олією становить 16%. Обсяг експорту зерна зростає до 3 млн тонн. ТОВ «Кернел Трейд» купує одну з високотехнологічних компаній на аграрному ринку України – «Дружба-Нова». Земельні активи цієї компанії займають майже 100 тис. га і зосереджені на півдні Чернігівської та Сумської областей та на півночі Полтавської області. Потужність елеваторів компанії складає 100 тис. тонн складської ємності. За підсумками 2013 року використана площа досягне 400 тис. га.
2016	Купівля заводу з переробки насіння соняшнику в Кіровоградській області, продаж двох заводів з виробництва олії в Росії (країна терористів), переробка 200 тис. тонн насіння соняшнику на рік. Також продає маслозавод у Миколаєві.
2017	Розширює свою діяльність шляхом придбання активів холдингової компанії «Українські аграрні інвестиції» та компанії «Агро Інвест Україна». Територія ТОВ «Кернел Трейд» займає понад 600 тис. га. Міжнародне рейтингове агентство Fitch оцінило цінні папери компанії на «B+», агентство S&P — на «B+».
2018-2022	Кернел вперше експортував 6,1 млн тонн пшениці. Це рекорд для компанії та України. Придбання вагонів-зерновозів, що дозволить розширити наші логістичні потужності та можливість забезпечити доставку зерна. Придбання 5,85% акцій ViOil (нафтопереробна компанія). Придбання компанії з переробки олійних культур ТОВ «Олієекстракційний завод «Еллада».

Юридична адреса підприємства: Україна, м. Київ, пров. Т.Шевченка,3.

Види діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» за КВЕД [64]:

10.41 Виробництво олії та тваринних жирів;

16.21 Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону;

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин (основний);

46.23 Оптова торгівля живими тваринами;

46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами;

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;

77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування;

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Починаючи з 1995 року ТОВ «Кернел-Трейд» динамічно зростає, щороку підтверджуючи лідерство в агропромисловому секторі і забезпечуючи агропродукцією всі континенти світу.

Бачення компанії ТОВ «Кернел-Трейд»: Ми прагнемо стати лідером глобального агробізнесу та зробити наш регіон ключовим постачальником сільськогосподарської продукції на світовий ринок.

Місія компанії ТОВ «Кернел-Трейд»: Ми розкриваємо унікальні можливості агробізнесу, розвиваючи потенціал наших людей.

Стратегія розвитку компанії ТОВ «Кернел-Трейд» полягає в наступному: ми прагнемо стабільно збільшувати масштаби і ефективність нашої низьковитратної бізнес-системи для щорічного експорту 20 мільйонів тонн агропродукції з України шляхом стратегічних придбань, зміцнення лояльних відносин з місцевими фермерами та постійного розвитку наших співробітників.

Стратегічний підхід до сталого розвитку компанії ТОВ «Кернел-Трейд» полягає в наступному [64]:

- досягнення відповідних цілей сталого розвитку ООН;
- підтримка цілей європейського зеленого курсу за допомогою активних дій із захисту клімату;
- виконання ролі амбасадора сталого сільського господарства в Україні шляхом поширення ресурсозберігаючої, екологічно і соціально відповідальної виробничої практики серед наших партнерів в ланцюжках поставок;
- забезпечення достойних і безпечних умов праці, належних ресурсів і середовища для навчання, а також рівних можливостей для самореалізації,

щоб залишатися етичним бажаним роботодавцем;

- активне сприяння поліпшенню добробуту місцевих громад.

Стратегічні цілі розвитку компанії ТОВ «Кернел-Трейд» на період до 2025 р. представлено нижче:

- забезпечення 6,0 млн тонн переробки олійних культур на рік, з яких 35% становлять внутрішні поставки;

- щорічний експорт зерна з України становить 15 млн тонн, з яких 50% складають внутрішні поставки;

- виготовлення 4 млн тонн продукції власного виробництва щороку на 0,7 млн га сільськогосподарських земель під операційним контролем.

Стратегічні ініціативи у забезпеченні економічного розвитку компанії ТОВ «Кернел-Трейд» представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Стратегічні ініціативи у забезпеченні економічного розвитку компанії ТОВ «Кернел-Трейд» [64]

Компанія виробляє 7% світового обсягу соняшникової олії та 15% світового експорту. В основному продається насипом. Основні ринки збуту ТОВ «Кернел Трейд» - Індія, країни ЄС, Єгипет і Туреччина (рис. 2.2).

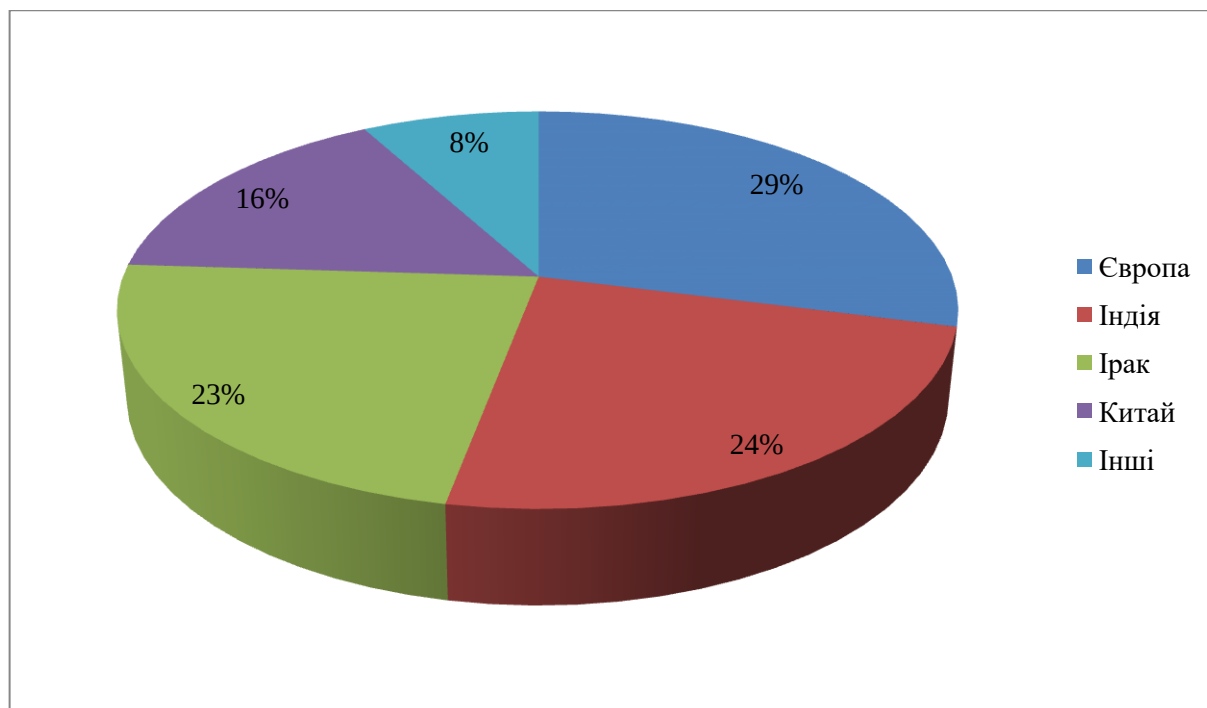


Рис. 2.2. Структура ринків збуту соняшникової олії ТОВ «Кернел-Трейд» у 2021 році, % [50]

Виробничі потужності становлять 3,4 млн. тонн насіння соняшнику на 2021 рік, а обсяги продажів готової продукції становить 1,5 млн. тон (рис. 2.3).

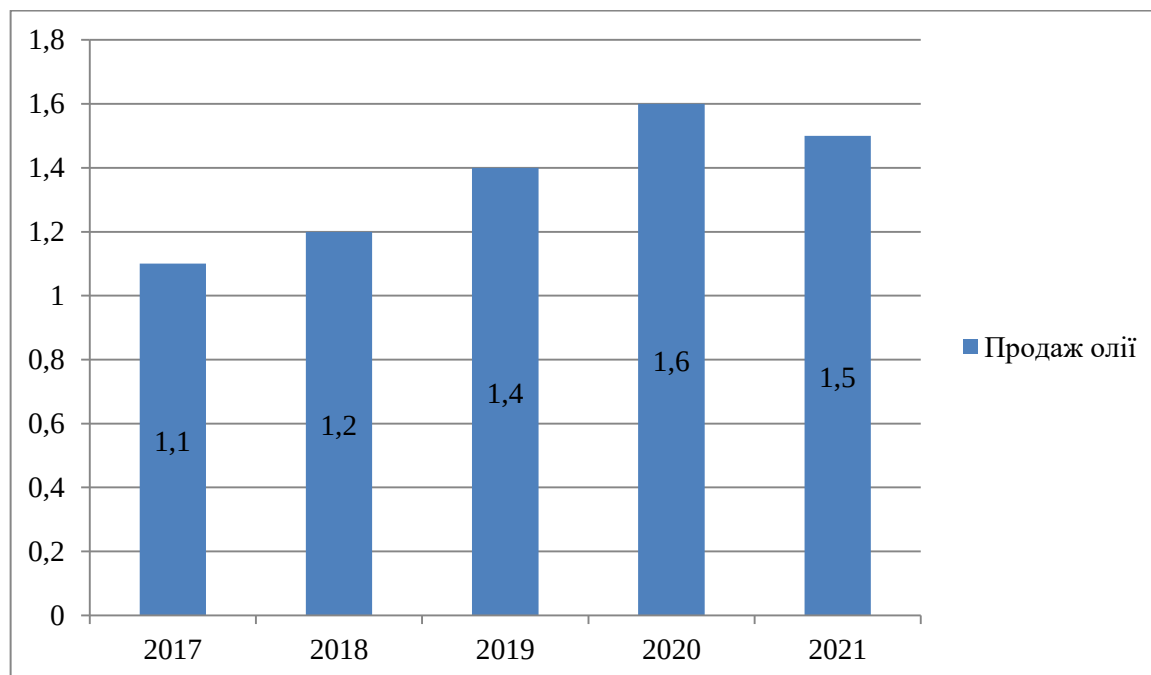


Рис. 2.3. Обсяг переробки соняшникових культур та продаж соняшникової олії ТОВ «Кернел-Трейд» протягом 2017–2021 років, млн. тон [50]

Основними культурами підприємства є соняшник, пшениця та кукурудза. У 2021 році вирощено 1,5 млн тонн соняшнику, 0,6 млн тонн пшениці та 2 млн тонн кукурудзи.

Основні напрямки роботи компанії ТОВ «Кернел-Трейд» [81]:

- вирощування, реалізація на внутрішньому ринку та експорт соняшнику та соняшникової олії;
- експорт зерна;
- деякі рослини;
- виробництво сиру;
- надання послуг зі зберігання та перевалки зерна елеватору: смт. «Гнівань»,
- «Девладів», «Гулайполе», «Яготин», «Смолине», «Гусятин», «Кіровоград».

Виробництво сільськогосподарської продукції зосереджено в центральних і західних областях України. Сфери діяльності: Тернопільська, Одеська, Миколаївська, Кіровоградська, Черкаська, Полтавська, Сумська, Чернігівська, Харківська, Дніпропетровська, Хмельницька області, входять до кластерів: «Дружба-Нова», Харків, Дніпро, «Полтава-Південна», Центральна, Захід (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розподіл виробництва сільгосппродукції ТОВ «Кернел-Трейд» [50]

Кластер	Область	Розташування
Західний	Тернопільська, Хмельницька	м. Хмельницький
Центральний	Вінницька, Миколаївська, Одеська	м. Умань, Черкаська обл
Придніпровський	Черкаська, частина Полтавської	м. Золотоноша, Черкаська обл.
«ПолтаваПівдень»	Полтавська	м. Полтава
«Дружба-Нова»	Чернігівська, Сумська	смт. Варва, Чернігівська обл
Харківський	Харківська	м. Лозова, Харківська обл.

Основні культури: кукурудза, соя, пшениця та соняшник. У структурі посівних площ на вирощування зернових припадає приблизно 60%, решта призначена під олійні та кормові культури.

Торгові марки ТОВ «Кернел Трейд»: Щедрий Дар, СТОЖАР, ЧУМАК, QLIO, MARINADO, Le Blanc, KERNEL, Premi.

В Україні групі належать 8 олійноекстракційних заводів, зокрема [61]:

1. ТОВ «Українська Чорноморська Індустрія»;
2. ТОВ «Бандурський олійноекстракційний завод»;
3. ПрАТ «Кропивницький олійноекстракційний завод»;
4. ТОВ «Приндіпровський олійноекстракційний завод»;
5. ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод»;
6. ПрАТ «Вовчанський олійноекстракційний завод»;
7. ТОВ «Приколотнянський олійноекстракційний завод»;
8. ТОВ «Еллада олійноекстракційний завод».

Бізнес-модель ТОВ «Кернел Трейд» складається з:

- вирощування сільськогосподарської продукції (землеробство);
- перевантаження елеватора зерном;
- експорт зерна, олії;
- нафтодобувні потужності;
- видобуток нафти;
- зберігання зерна в портових терміналах

Всі структурні підрозділи ТОВ «Кернел-Трейд» визначають технічну політику, перспективи розвитку підприємства, реконструкції та технічного переозброєння діючого виробництва, його спеціалізації, забезпечують постійне підвищення рівня технологічної підготовки виробництва, його ефективності, зменшення матеріальних, фінансових та трудових витрат для виробництва продукції, високу якість, надійність та витривалість в роботі відповідно до державних стандартів технічних умов, раціональне використання основних виробничих фондів.

Організаційна структура управління ТОВ «Кернел-Трейд» наведена на рис. 2.4.

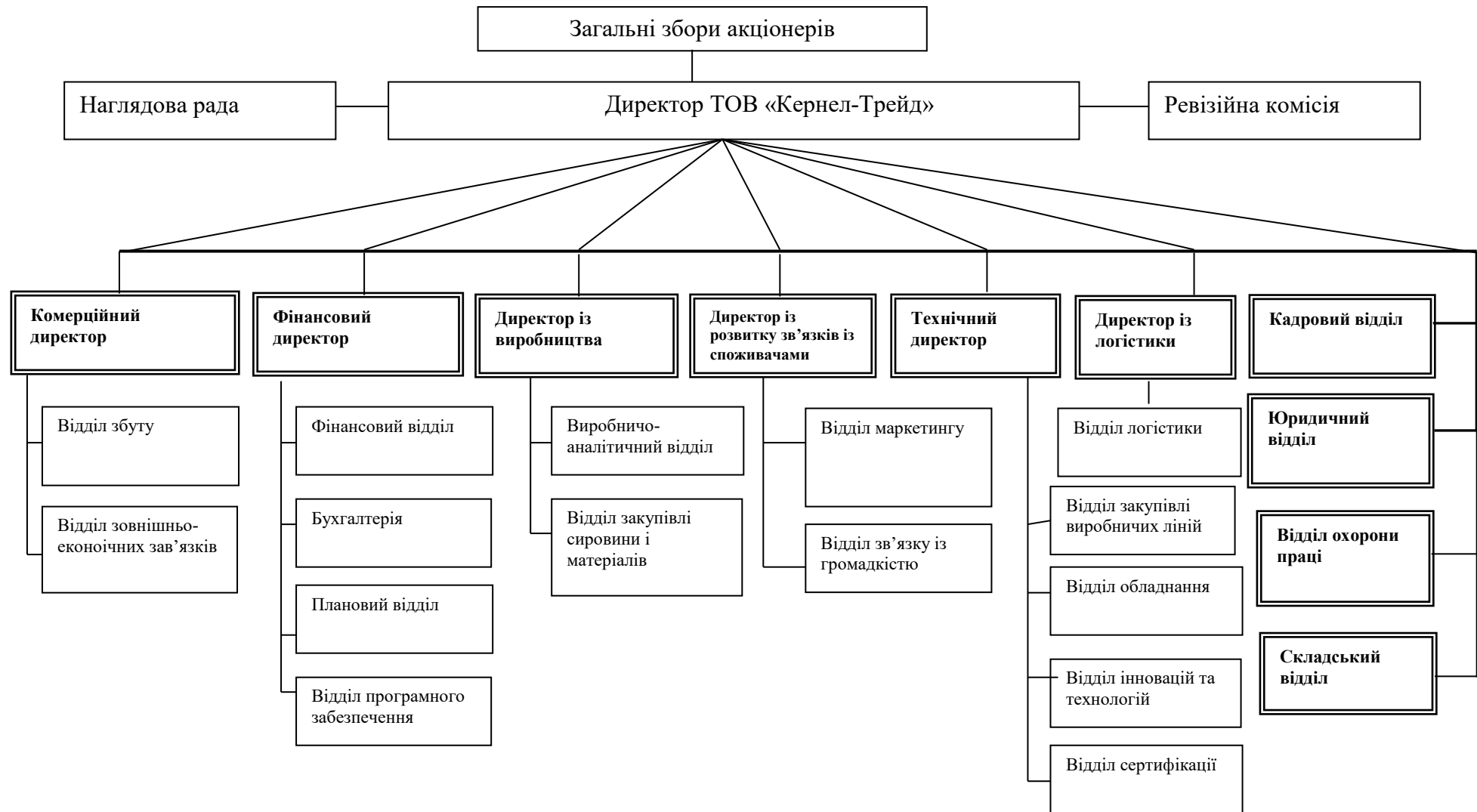


Рис. 2.4. Організаційна структура управління ТОВ «Кернел-Трейд»

24 лютого 2022 року – росія (країна-терорист) здійснила повномастабне вторгнення на територію України. Цей фактор неабияк впринув на діяльність підприємства KERNEL.

Війна істотно змінила бізнес-процеси в «Кернел». З 11 областей, де розташовується земельний банк агрохолдингу, 4 частково тимчасово окуповані російськими військовими (Харківська, Миколаївська, Чернігівська та Сумська). Всі важливі активи компанія застрахувала від ризику війни, але лише на 28% від їхньої балансової вартості.

На підприємстві 72 тис. га окуповані або знаходяться в прифронтовій зоні (14,5% від усього земельного банку компанії) [81].

У компанії жоден із важливих інфраструктурних об'єктів сильно не постраждав. Було знищено активи на \$0,6 млн (які саме у звітності не уточнюється). На тимчасово непідконтрольних територіях знаходяться два із семи олійноекстракційних заводів «Приколотнянський ОЕЗ» та «Вовчанський ОЕЗ» (Харківська область) та елеватори вартістю \$49 млн. Там також залишилося приблизно 15% запасів урожаю компанії та ТМЗ, серед яких техніка, паливо, ЗЗР, насіння тощо на суму \$182 млн.

Зазначається, що попри це «Кернел» успішно провів весняну посівну на 422 тис. га із загального земельного банку в 494 тис. га.. Агрохолдинг значною мірою забезпечений паливом, насінням та добривами.

В умовах війни та блокади росією українських портів фокус логістики одного з найбільших українських постачальників агропродукції на світові ринки - компанії Kernel - змістився на залізничні і автомобільні перевезення у напрямку західних залізничних переходів, а також у напрямку Дунайських портів. До війни залізницею компанія перевозила орієнтовно 500-600 тис. т продукції щомісяця, зараз - 100-150 тис. т.

Таким чином, ТОВ «Кернел» повідомив, що 2023 рік, імовірно, буде найскладнішим роком в історії компанії. Керівництво холдингу не стало прогнозувати результати діяльності компанії «з огляду на невизначеність, яка панує в Україні через російське вторгнення».

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Одним із основних показників благополуччя підприємства слід вважати його фінансово-економічний стан, який, по суті, відображає кінцеві результати діяльності, є найважливішою характеристикою його ділової активності та надійності, дає характеристику фінансової конкурентоспроможності, платоспроможності, кредитоспроможності, інформацію про виконання зобов'язань перед державою та іншими господарюючими суб'єктами на ринку. Якщо такі виявлено, чи має підприємство шанс локалізувати кризові явища, і якщо «так», то визначити основні напрямки заходів для запобігання та виведення підприємства з комутантного стану (стагнації).

Основними вимогами до діагностики, є точність і об'єктивність. Нині характерним проявом більшість підприємств є феномен неспроможності (банкрутства). Подібне становище викликано такими причинами, як загальний кризовий стан української економіки, взаємна неплатоспроможність, відсутність замовлень на виробництво продукції, низька ліквідність активів, відсутність конкурентоспроможної продукції, а також паралельно з цим високі процентні ставки за кредитами, податками, недостатня увага органів управління макро- та мезорівнів до проблем підприємств та безліч інших факторів, що надають несприятливий вплив на фінансово-економічне становище суб'єктів господарювання.

Фінансово-економічний стан - це комплексне поняття, що характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів ТОВ «Кернел-Трейд». В умовах кризи завдання діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «Кернел-Трейд» дещо відрізняються від завдань аналізу функціонуючого підприємства в нормальних умовах.

Динаміка основних економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Кернел-Трейд» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід, млн. грн.	67396	85792	67926	530	0,79
Валовий прибуток, млн. грн.	9281	3822	16315	7034	75,79
Чистий прибуток, млн. грн.	1649	-1719	5139	3490	у 2,11 р.б.
Середньорічна вартість активів, млн. грн.	36860,0	41073,0	47618,0	10758,0	29,19
Середньорічна вартість необоротних активів, млн. грн.	2967,0	4493,0	5322,5	2355,5	79,39
Середньорічна вартість оборотних активів, млн. грн.	33893,0	36580,0	42295,5	8402,5	24,79
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1725	1687	1773	48	2,78
Фондовіддача, грн.	22,72	19,09	12,76	-9,95	-43,82
Фондоозброєність, млн. грн /ос.	1,72	2,66	3,00	1,28	74,53
Продуктивність праці, млн. грн. /ос.	39,07	50,85	38,31	-0,76	-1,94
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,99	2,35	1,61	-0,38	-19,24

В результаті представленої діагностики визначено, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства ТОВ «Кернел-Трейд» у 2022 р. збільшився на 530 млн.грн., або на 0,79 % порівняно з 2020 р., що сягало розміру 67926 млн.грн. Також, відбулося збільшення рівня суми валового прибутку на 7034 млн.грн., або на 75,79 %. У 2022 р. значення цього індикатора сягало 16315 млн.грн. проти 9281 млн.грн. у 2020 р. Підприємство ТОВ «Кернел-Трейд» характеризувалося величезним рівнем чистої прибутковості бізнесу. Так, чистий прибуток компанії у 2020 р. становив 1649 млн.грн., а у 2022 р. спостерігалось його зростання на 3490 млн.грн., або у 2,11 рази.

Вагомим етапом діагностики основних економічних показників розвитку підприємства ТОВ «Кернел-Трейд» будемо вважати здійснення діагностики його майна. Так, середньорічна вартість активів підприємства збільшилась на 10758,0 млн.грн., або на 29,19 %, що у 2022 р. сягало рівня 47618,0 млн.грн. В структурі активів спостерігалось збільшення середньорічної вартості необоротних активів на 2355,5 млн.грн. та оборотних активів на 8402,5

млн.грн., що становило, відповідно, 5322,5 млн.грн. та 42295,5 млн.грн. Слід зазначити, що ТОВ «Кернел-Трейд», незважаючи на негативні наслідки повномасштабної війни росії проти України, нарощувало власний майновий потенціал.

Аналіз засвідчив, що у 2022 р. відзначалося певне зменшення значення фондоддачі, а саме на 9,95 грн., або на 43,82 %, що складало 12,76 грн. Фондоозброєність на підприємстві відзначалася стабільним та високим значенням, що засвідчує ефективність управління основними засобами ТОВ «Кернел-Трейд».

Продуктивність праці відображає ефективність використання персоналу підприємства та характеризує здатність працівника виготовляти певну кількість продукції за одиницю часу. Аналіз засвідчив, що у 2022 р. продуктивність праці на підприємстві ТОВ «Кернел-Трейд» складала 38,31 млн.грн./людину, що на 0,76 млн.грн., або на 1,94 % менше, ніж у 2020 р.

Аналіз показав, що значення коефіцієнта оборотності оборотних активів у 2022 р. становило 1,61 оборотів, що на 0,38 од. або на 19,24 % менше, ніж у 2020 р.

Для здійснення своєї господарської діяльності підприємство має мати певний набір економічних ресурсів – будівлі, машини, обладнання тощо. Тому основним критерієм економічного успіху підприємства є ефективне використання майна. Майно – це сукупність наявних для підприємства засобів праці, запасів, що у процесі виробництва, предметів праці, готової продукції, грошей, фінансових документів та інших цінностей.

Багато в чому ефективність використання майна залежить не тільки від того, наскільки міцний фундамент у будівлі, а й наскільки якісно зроблено обладнання, яке використовується при виробництві. Проблема ефективного використання майна в умовах ринкової економіки безперервно зростає і її неможливо переоцінити. Ринкова економіка з різноманітним форм власності пред'являє різні вимоги у використанні майна, оскільки основні цілі та стратегії підприємства тісно пов'язані з його обладнанням та майном загалом.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Кернел-Трейд» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства ТОВ «Кернел-Трейд»
та джерел його формування за балансом

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	3706	9,42	5280	12,34	5365	10,23	1659	44,77	0,81
в т.ч. основні засоби	2070	5,26	2026	4,73	2226	4,24	156	7,54	-1,02
2. Оборотні активи	35649	90,58	37511	87,66	47080	89,75	11431	32,07	-0,83
в т.ч. запаси	14764	37,51	22273	52,05	12444	23,72	-2320	-15,71	-13,79
дебіторська заборгованість	16315	41,46	12044	28,15	31475	60,00	15160	92,92	18,55
грошові кошти	887	2,25	2367	5,53	2628	5,01	1741	196,28	2,76
Пасиви									
1. Власний капітал	12039	30,59	10314	24,10	15447	29,45	3408	28,31	-1,14
в т.ч. зареєстрований капітал	9359	23,78	9359	21,87	9359	17,84	0	0,00	-5,94
нерозподілений прибуток	2660	6,76	935	2,18	6068	11,57	3408	128,12	4,81
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	884	2,25	3	0,01	24	0,05	-860	-97,29	-2,20
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	26433	67,17	32475	75,89	36974	70,49	10541	39,88	3,32
Баланс	39355	100,00	42792	100,00	52456	100,00	13101	33,29	х

Аналіз показав, що протягом 2020-2022 рр. підприємство ТОВ «Кернел-Трейд» забезпечило зростання власного майна. Балансова вартість майна компанії у 2022 р. становила 52456 млн.грн., що на 13101 млн.грн., або на 33,29 % більше, ніж у 2020 р. Також, вартість необоротних активів компанії становила 5365 млн.грн., або 10,23 % в структурі активів, а оборотних активів – 47080 млн.грн., або 89,75 % в структурі активів. Основні засоби послали малу частку в структурі активів ТОВ «Кернел-Трейд», а саме 4,24 % у 2022 р., що на 1,02 п.с. менше, ніж у 2020 р. Також, слід зазначити, що дебіторська заборгованість компанії у 2022 р. становила 31475 млн.грн., що

на 15160 млн.грн., або на 92,92 % більше, ніж у 2020 р.

В ході діагностики пасивів ТОВ «Кернел-Трейд» встановлено, що власний капітал сягав рівня 29,45 % структури загальних зобов'язань, а поточні зобов'язання і забезпечення були на рівні 70,49 % структури. Вартість зареєстрованого капіталу протягом 2020-2022 рр. була незмінною та становила 9359 млн.грн., або 17,84 % структури зобов'язань. Компанія ТОВ «Кернел-Трейд» відзначалася значною часткою нерозподіленого прибутку в розмірі 6068 млн.грн. у 2022 р., що на 3408 млн.грн., або на 128,12 % більше, ніж у 2020 р. Довгострокові зобов'язання і забезпечення підприємства у 2022 р. мали значення 24 млн.грн., або лише 0,05 % в структурі зобов'язань.

Необхідним елементом економічного аналізу є дослідження результатів фінансово-господарської діяльності підприємства. Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються сумою отриманого прибутку (або збитку) та рівнем рентабельності. Прибуток підприємства отримують головним чином від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), а також від інших видів діяльності (здачі в оренду основних фондів, комерційної діяльності на фондових біржах та ін.).

Фінансовий результат - узагальнюючий показник аналізу та оцінки ефективності діяльності господарюючого суб'єкта на певних стадіях (етапах) його формування.

Основним показником ефективності роботи організації є результативність. Поняття «результативність» складається з кількох важливих складових фінансово-господарської діяльності організації.

Кінцевий фінансовий результат (чистий прибуток або збиток) складається з фінансового результату від звичайних видів діяльності, а також інших доходів і витрат.

Мета аналізу фінансових результатів ТОВ «Кернел-Трейд» - фінансово-економічне обґрунтування варіантів управлінських рішень, реалізація яких забезпечить стійке зростання її фінансових результатів.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Кернел-Трейд» проаналізовано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «Кернел-Трейд», млн.грн.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	67396	85792	67926	530	0,79
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	58114	81969	51611	-6503	-11,19
Валовий прибуток	9281	3822	16315	7034	75,79
Інші операційні доходи	1666	692	2400	734	44,06
Адміністративні витрати	932	1516	1020	88	9,44
Витрати на збут	3835	3095	4161	326	8,50
Інші операційні витрати	578	1084	1233	655	113,32
Фінансовий результат від операційної діяльності	5602	-1180	12301	6699	119,58
Фінансові витрати	1627	1316	2116	489	30,06
Інші витрати	6153	5407	5854	-299	-4,86
Фінансовий результат до оподаткування	2023	-2108	6540	4517	у 2,23 р.б.
Чистий фінансовий результат	1649	-1719	5139	3490	у 2,11 р.б.

Аналіз показав, що у 2022 р. обсяг чистого доходу компанії ТОВ «Кернел-Трейд» підвищився на 530 млн.грн., або на 0,79 %, що становило 67926 млн.грн. Також, собівартість реалізованої продукції становила 51611 млн.грн., що на 6503 млн.грн., або на 11,19 % менше, ніж у 2020 р. Підприємство відзначалося вагомою валовою прибутковістю власної діяльності в розмірі 16315 млн.грн., що на 7034 млн.грн., або на 75,59 % більше, ніж у 2020 р. Слід зауважити, що у 2022 р. ТОВ «Кернел-Трейд» було забезпечено зростання інших операційних доходів на 734 млн.грн., або на 44,06 % та інших операційних витрат на 655 млн.грн., або на 113,32 %, що сягало значень 2400 млн.грн. та 1233 млн.грн. відповідно. Обсяг чистого прибутку у 2022 р. складав 5139 млн.грн., що на 3490 млн.грн., або у 2,11 разів більше за рівень 2020 р.

Під фінансовим станом ТОВ «Кернел-Трейд» маємо на увазі ступінь забезпеченості компанії потрібними фінансовими ресурсами для ведення рентабельної господарської діяльності, а також вчасного здійснення грошових розрахунків за власними зобов'язаннями. У фінансовому стані підприємства знаходять відображення у вартісній формі загальні результати роботи підприємства з управління фінансовими ресурсами.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Кернел-Трейд» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства
ТОВ «Кернел-Трейд»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,35	1,16	1,27	-0,08	-5,59
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,17	0,10	0,09	-0,09	-50,56
Чистий оборотний капітал, млн.грн.	9216	5036	10106	890,0	9,66
Коефіцієнт автономії	0,31	0,24	0,29	-0,01	-3,72
Коефіцієнт фінансової залежності	3,27	4,15	3,40	0,13	3,86
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,44	0,32	0,42	-0,02	-5,27
Коефіцієнт оборотності активів	1,83	2,09	1,43	-0,40	-21,99
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6,01	7,68	5,27	-0,74	-12,24
Рентабельність господарської діяльності, %	3,19	-2,40	11,27	8,08	x
Рентабельність власного капіталу, %	14,70	-15,38	39,90	25,19	x
Рентабельність продукції, %	7,18	-0,91	19,60	12,43	x

Таким чином, визначено, що ТОВ «Кернел-Трейд» характеризувалося досить вагомими значеннями індикаторів загальної та абсолютної ліквідності, що були в межах нормативу. Чистий оборотний капітал підвищився на 890 млн.грн., або на 9,66 %, та водночас мав позитивне значення в розмірі 10106 млн.грн. Підприємство відзначалося достатніми та позитивними значеннями показників оборотності активів. Водночас, показники рентабельності засвідчили високий рівень ефективності господарської діяльності ТОВ «Кернел-Трейд».

2.3. Оцінка поточного стану та рівня економічного розвитку підприємства

Аналіз економічних показників проводиться для порівняння діяльності за конкретні роки. З їх допомогою він може дізнатися, наскільки ефективно він виконує свої завдання. Даний аналіз діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» проводився за 2021-2022 фінансові роки.

Оскільки компанія є лідером з виробництва соняшникової олії не лише в Україні, а й у світі, очевидно, що більшість переробки та реалізації її продукції припадає на соняшник. Крім того, з 2020 по 2022 рік компанія щороку збільшувала продажі соняшникової олії на 7%, тоді як продажі інших олійних культур мали іншу тенденцію: продажі цієї олії знизилися в 2020 фінансовому році та зросли на 18% у 2021 фінансовому році порівняно з попереднім роком.

Динаміка обсягів реалізації та виручки ТОВ «Кернел-ТРЕЙД» у 2020-2022 рр. представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка обсягів реалізації та виручки ТОВ «Кернел-ТРЕЙД» у 2020-2022 рр.

Показник	Роки			2021 р. до 2020 р.		2022 р. до 2021 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Перероблені олійні культури, тис тон	3112	3155	3540	43	1	385	12
Реалізація соняшникової олії, тис тон	1570	1687	1812	117	7	125	7
Реалізація інших олійних культур, тис тон	1542	1468	1728	-74	-5	260	18
Витрати на реалізацію соняшникової олії, тис дол США	210	157	45	-53	-25	-112	-71
Витрати на реалізацію інших олійних культур, тис дол США	80	113	170	33	41	57	50
Виручка від реалізації соняшникової олії, тис дол США	1360	1530	1767	170	13	237	15
Виручка від реалізації інших олійних культур, тис дол США	1462	1355	1558	-107	-7	203	15
Загалом виручка, тис дол США	2822	2885	3325	63	2	440	15

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на податки, відсотки і амортизацію, тис дол США	2516	2677	3113	161	6	436	16
EBITDA, тис дол США	306	208	212	-98	-32	4	2
EBITDA margin, %	4,8	6,5	7,3	2	1,4	0,8	1,1

EBITDA вказує на те, що загальний грошовий потік, який компанія отримує протягом періоду, означає, що компанія має більше грошей для покриття своїх витрат. Чим вищий EBITDA компанії, тим кращий загальний фінансовий стан компанії. Згідно з аналізом, у 2020-2021 роках цей показник впав на 32% і буде підтримуватися приблизно на такому ж рівні наступного року, але вже з позитивною динамікою 2%.

На прибутковість вплинули два фактори:

- великий урожай насіння соняшнику;
- падіння цін на світовому ринку соняшникової олії.

Стосовно показника рентабельності EBITDA можна констатувати, що чим вище маржа EBITDA компанії, тим нижчими будуть операційні витрати по відношенню до загального обсягу продажів. Показник маржі EBITDA зріс на 40% і 10% у 2021 і 2022 фінансових роках відповідно, що свідчить про позитивну оцінку діяльності ТОВ «Кернел-Трейд».

Загальні дані щодо обсягів господарської діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка обсягів господарської діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»

Показник	Роки			2021 р. до 2020 р.		2022 р. до 2021 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%	+, -	%
Обсяги експорту зерна, млн.тонн	4678	5755	6730	1077	23	975	17
Кількість експортних терміналів, од.	45	51	54	6	13	3	5
Пропускна спроможність експортних терміналів, млн тонн	3956	4205	5325	249	6	1120	27
Кількість елеваторів, од	64	68	69	1	6	1	1
Обсяги приймання зерна та олійних культур на елеваторах, млн. тонн	3675	3976	3845	301	8	-131	-3

Оскільки ТОВ «Кернел Трейд» володіє більшою часткою площ, не дивно, що експорт зерна зріс на 23% у 2020 фінансовому році та на 17% у 2022 фінансовому році порівняно з попередніми роками.

Щодо показника пропускної спроможності експортних терміналів, то зростання спостерігається за рахунок збільшення кількості цих терміналів, що дозволяють транспортувати зерно: у 2021 році – зростання на 6% та у 2022 році – на 27% порівняно з попереднім періодом.

У показнику кількості зернових та олійних культур, що надійшли до зернохосвищ, спостерігається зміна за рахунок збільшення кількості зернохосвищ, які переробляють зернові та олійні культури з полів: зростання на 8% у 2021 фінансовому році та збільшення на 3% у 2022 році порівняно з попереднім періодом.

Основні показники операційної діяльності в сегменті агробізнесу ТОВ «Кернел-Трейд» представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Основні показники операційної діяльності в сегменті
агробізнесу ТОВ «Кернел-Трейд»

Показник	Роки			2021 р. до 2020 р.		2022 р. до 2021 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід, млн дол США	390	430	587	40	10	157	37
Витрати на податки, відсотки і амортизацію, млн дол США	270	322	495	52	19	173	54
Дохід з гектару, дол США/га	689	820	1215	131	19	395	48
Собівартість продукції з гектару, дол/га	420	515	718	95	23	203	39
Зібрані площі, тис га	564	580	515	16	3	-65	-1%
EBITDA, млн дол США	120	108	92	-12	-10	-16	-15
EBITDA з гектару, дол США/га	268,26	304,12	495,64	35,86	13	191,53	63

Показник собівартості продукції можна знайти, підрахувавши всі витрати на вирощування продукції на 1 га:

– заробітна плата механізаторів (за технологічну роботу, що виконується на місці);

- оплата праці інших працівників (агрономів, помічників);
- норми оплати праці (податкові та інші норми);
- вартість ПММ, виходячи з розрахунку витрачених літрів на гектар;
- вартість автопарку, т/км;
- вартість насіння (посіяного);
- витрати на добрива;
- витрати ЗІЗ;
- власний парк зернозбиральних комбайнів, якщо техніка орендована – вартість послуг оренди;
- вартість води та інших витратних матеріалів (за наявності).

Цей показник має тенденцію до зростання, що пов'язано зі зростанням курсу долара. Показник «дохід з гектара» також має тенденцію до зростання за рахунок зростання собівартості (рис. 2.5).

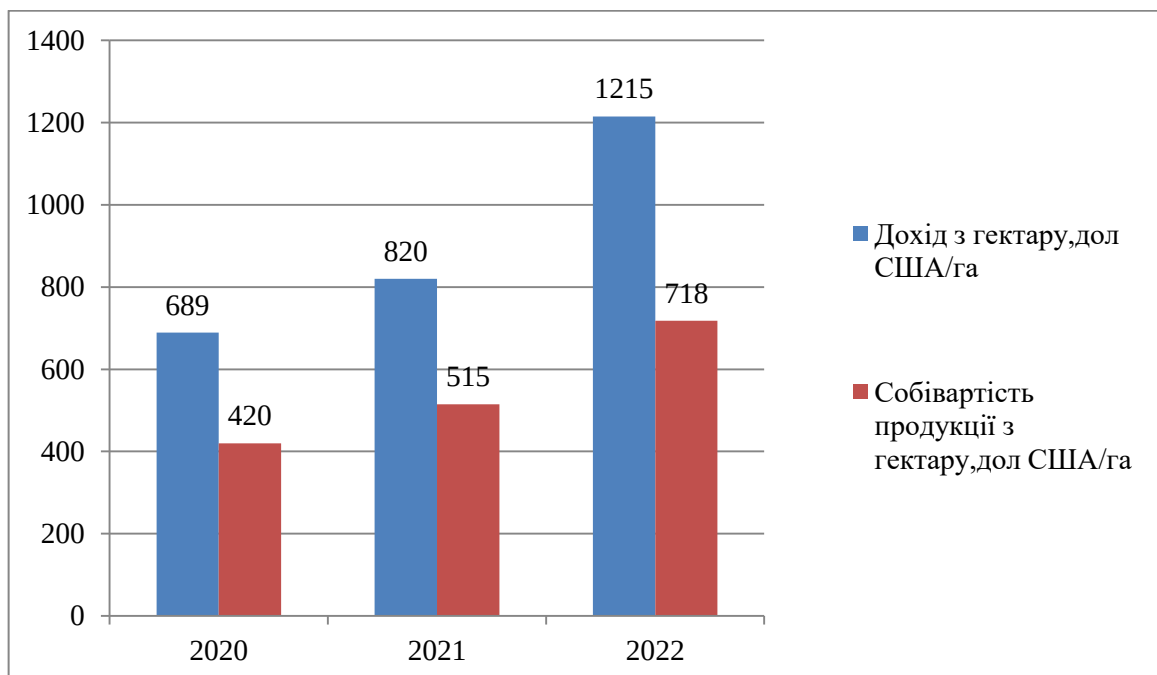


Рис. 2.5. Динаміка показника EBITDA з гектару ТОВ «Кернел-Трейд»

З аналізу прибутковості ми бачимо, що показники зростають у період 2020-2022 років. Збільшення значення коефіцієнта рентабельності активів свідчить про збільшення попиту на продукцію, зменшення коефіцієнта рентабельності власного капіталу свідчить про зменшення.

Наприклад, у рентабельності власного капіталу ми бачимо, що рентабельність власного капіталу знизилася. Тож це свідчить про погіршення господарської діяльності підприємства.

Автор провів SWOT-матричний аналіз та визначив сильні та слабкі сторони діяльності компанії, а також можливості та загрози у майбутній діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз факторів впливу на економічний розвиток

ТОВ «Кернел-Трейд»

S - Сильні сторони	Індекс впливу	W - Слабкі сторони	Індекс впливу
Бізнес-модель, завдяки якій компанія функціонує за рахунок власних потужностей	0,8	Застаріле обладнання	0,6
Безвідходне виробництво	0,5	Залежність від погодних умов	0,9
Інноваційність	0,7	Залежність від змін світових цін	0,7
Стабільний попит на продукцію на міжнародному ринку	0,9	Висока плинність кадрів	0,9
Лідуючі позиції в усіх сегментах	0,8		
Кваліфікований персонал	0,9		
Всього	5,5	Всього	3,1
O – Можливості	Індекс впливу	T – Загрози	Індекс впливу
Розширення або вихід на нові ринки збуту	0,8	Товари-замінники	0,7
Зростання попиту на нишові продукти, у зв'язку зі зростання кількості людей, які виступають здоровий образ життя та веганів	0,7	Підвищення конкуренції на світовому ринку	0,5
Розширення у зв'язку зі зростанням попиту на ринку	0,6	Інфляція	0,7
Зростання попиту на нерафіновану та оливкову оліюна світовому та внутрішньому ринках	0,9	Зменшення попиту на рослинну олію	0,8
		Війна в країні	0,7
Всього	3,0	Всього	3,4

З аналізу показників комерційної діяльності можна зробити висновок, що підприємство є активним, а для оцінки ефективності реалізації продукції ми проаналізували рентабельність та прибутковість підприємства.

Український ринок зерна відносно консолідований. У 2022 році на 10

найбільших учасників ринку припадало близько 71% загального ринку зерна. При цьому такі компанії, як «Кернел», «Нібулон» і «КОФКО Агрі Україна», стабільно є найбільшими виробниками. При цьому на ТОП-20 зернотрейдерів припадає 91,8% від загального обсягу ринку у 2022 році, а на ТОП-5 компаній – 45,6%. Компанії-експортери, що увійшли до першої десятки, збільшили відвантаження зерна на 11,75 млн тонн порівняно з попередньою кампанією [61].

Топ -10 експортерів зерна в Україні представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Топ-10 експортерів зерна в Україні

2020-2021 МР				2021-2022 МР			
Рейтинг	Компанія	Обсяг експорту, млн. тонн	Частка ринку, %	Рейтинг	Компанія	Обсяг експорту, млн. тонн	Частка ринку, %
1	KERNEL	4,48	10,9	1	KERNEL	6,72	11,7
2	NIBULON	3,72	9,1	2	NIBULON	5,11	9,8
3	COFCO Agri Ukraine	3,03	7,4	3	COFCO Agri Ukraine	4,62	8,9
4	Bunge	2,84	6,9	4	Cargill	3,97	7,6
5	Louis Dreyfus	2,73	6,7	5	ADM Trading Ukraine	3,96	7,6
6	ADM Trading Ukraine	2,57	6,3	6	Bunge	3,29	6,3
7	Cargill	1,84	4,5	7	Louis Dreyfus	3,15	6
8	Glencore Agriculture	1,75	4,3	8	Glencore Agriculture	2,64	5,1
9	Агропросперис	1,54	3,8	9	Агропросперис	2,14	4,1
10	ДПЗКУ	1,42	3,5	10	Sierentz Global Merchants	2,07	4
	Загальна частка	25,92	63,4		Загальна частка	37,67	71,1

Два роки поспіль основними українськими зернотрейдерами є українські експортні компанії «Кернел» (11,7%) і «Нібулон» (9,8%). Державна продовольчо-зернова корпорація України (ДПЗКУ) поступово втрачає свої позиції; у 2022 році була лише на 12 місці в рейтингу експортерів зерна. Компанія реалізувала 1,68 млн. тонн зерна, що склало 3,2% від загального обсягу експорту [81].

Рентабельність виробництва зерна для агровиробників безпосередньо залежить від розвитку ефективної інфраструктури. Чим вища вартість транспортування та зберігання зерна експортерами до портів чи в роздрібній мережі, тим нижча закупівельна ціна зерна для виробників.

Карта - це спосіб графічного представлення конкуренції на промисловому ринку, щоб ви могли бачити зміни в галузі. Створивши карту стратегічних груп конкурентів, можна виявити маргінальні групи, визначити бар'єри мобільності та напрямок стратегічних змін, проаналізувати тенденції та спрогнозувати реакцію конкурентів.

Для створення карт стратегічних груп конкурентів у сфері операторів ринку зерна в Україні було проаналізовано наступних великих операторів ринку (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Вихідні дані для побудови карт стратегічних груп конкурентів
зернотрейдерів України

Підприємства	ДПЗКУ	ADM Trading Ukraine	KERNEL	NIBULON	Louis Dreyfus	COFCO Agri Ukraine	Bunge	Glencore Agriculture	Cargill	Агропрос перис
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Кількість років функціонування на ринку	9	20	24	28	24	11	17	23	28	5
Чисельність працівників, чол.	4599	850	16000	6300	400	500	1200	500	500	1300
Елеваторні потужності, млн. т	3,75	0,6232	2,67	2,1	0,601	0,327	0,6	0,5	0,18	0,553
Частка в зерновому експорті, %	3,5	7,6	11,7	9,8	6,0	8,9	6,3	5,1	7,6	4,1
Кількість філій	55	7	59	39	5	8	6	7	5	12
Кількість регіонів присутності	20	2	13	12	4	4	4	2	5	15
Кількість відправлених на експорт суден	52	109	76	108	87	131	118	76	141	71
Середній дедвейт обробленого судна, тис. тон	39,0	45,4	55,0	55,8	44,0	40,5	35,2	45,0	35,2	39,2

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Обсяг експортованого зерна, млн т	1,68	3,96	6,07	5,11	3,15	4,62	3,29	2,64	3,97	2,14

За результатами аналізу ринку торгівлі зерном України визначено основних гравців. Оскільки ми маємо дані про діяльність основних операторів ринку зерна, розмістимо їх у матриці для складання конкурентної карти ринку (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Матриця формування конкурентної карти операторів
зернового ринку України

Ринкова частка		Лідери ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією	Підприємства зі слабкою конкурентною позицією	Підприємства аутсайтери
Темп зростання ринку		1	2	3	4
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	1	KERNEL		Cargill ADM Trading Ukraine, Sierentz Global Merchants	
Підприємства з усталеною сильною конкурентною позицією	2	NIBULON	COFCO Agri Ukraine		
Підприємства з усталеною Слабкою конкурентною позицією	3			Bunge, Louis Dreyfus Агропросперис, Glencore Agriculture	
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується	4				ДПЗКУ

Оцінивши конкурентне середовище ринку зерна в Україні, можна зробити висновок, що інтенсивність конкуренції є помірною, незважаючи на велику кількість конкурентів трейдерів зернового ринку.

Основним лідером ринку є компанія «КЕРНЕЛ» і дві компанії з

сильними конкурентними позиціями: «НІБУЛОН» і COFCO Agri Ukraine, на частку яких припадає до 30% ринку. Варто виділити такі компанії, як Cargill ADM Trading Ukraine та Sierenz Global Merchants, які мають слабкі конкурентні позиції, але спостерігають динаміку швидкого покращення своїх позицій. До компаній із консолідованою слабкістю можна віднести Bunge, Louis Dreyfus Agroprosperis і Glencore Agriculture. Аутсайдером ринку стала Державна продовольчо-зернова корпорація, яка в 2022 році посіла 12 місце в рейтингу і поступилася позицією Sierenz Global Merchants [81].

Для більш глибокої оцінки ми визначаємо конкурентну силу як «абсолютну». «Абсолютна» конкурентоспроможність визначається шляхом порівняння оцінок цієї компанії з оцінками її найбільшого конкурента, тобто з «ідеалом» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Порівняння конкурентної сили ТОВ «Кернел-Трейд» з основними конкурентами

Критерії	Оцінка (1-5 балів)		
	KERNEL	COFCO AgriUkraine	NIBULON
Елеваторні потужності	0,55	0,11	0,44
Земельний банк	0,25	0,05	0,15
Спеціалізація	0,24	0,06	0,3
Регіональна розповсюдженість	0,35	0,14	0,28
Кількість філій	0,35	0,21	0,21
Обсяг експортованого зерна	0,55	0,33	0,44
Інноваційна діяльність	0,25	0,05	0,25
Інвестиційна діяльність	0,25	0,1	0,25
Зовнішньоекономічна діяльність	0,6	0,45	0,75
Управління людськими ресурсами	0,16	0,08	0,2
Управління фінансовими ресурсами	0,4	0,24	0,32
Управління інформаційними ресурсами	0,25	0,1	0,25
Управління логістичними потоками	0,44	0,33	0,55
Сумарна оцінка	4,64	2,25	4,39

За результатами розрахунків конкурентоспроможності компанії ТОВ «Кернел-Трейд» займає перше місце і відривається від конкурента на 0,25. Основними конкурентними перевагами компанії KERNEL є розвиток зовнішньоекономічної діяльності, спеціалізація компанії, управління людськими ресурсами та управління логістичними потоками.

Для підтвердження отриманих результатів проведемо діагностику конкурентоспроможності підприємств галузі за допомогою радара конкурентоспроможності (рис. 2.6).

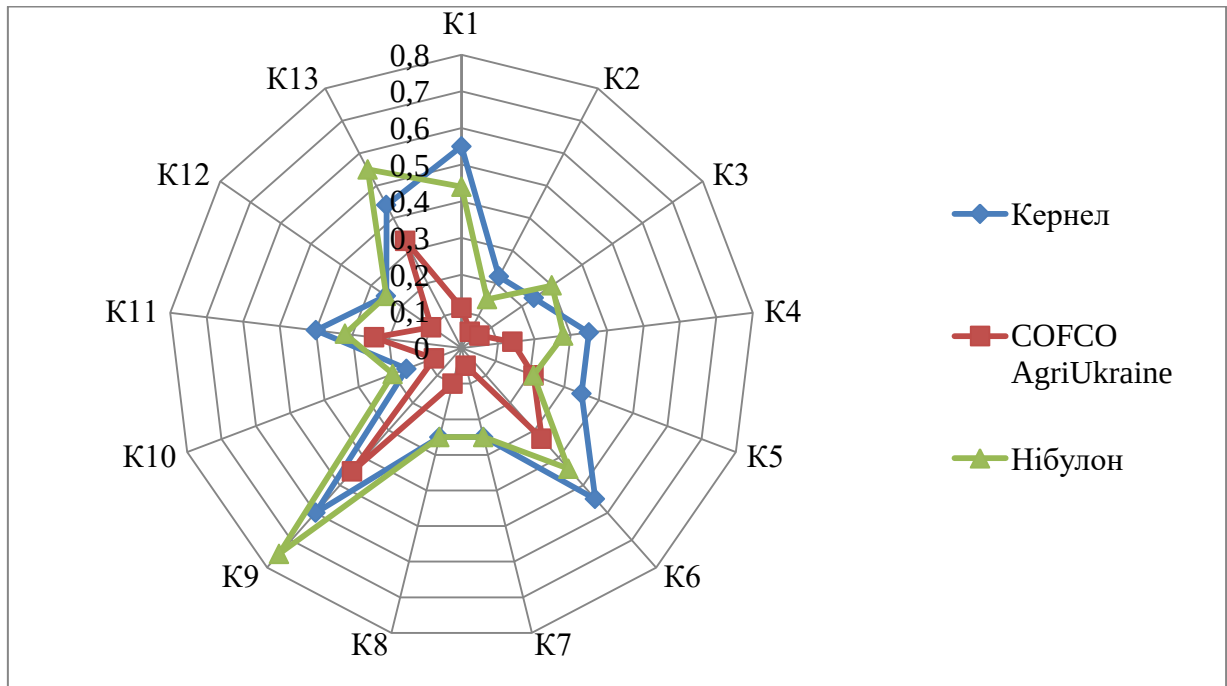


Рис. 2.6. Радар конкурентоспроможності основних зернотрейдерів України

Дані, отримані графічним методом, підтверджують наші розрахунки за першим методом і доводять, що компанія ТОВ «Кернел-Трейд» є лідером у своїй галузі. Таких результатів компанія досягла завдяки успішному використанню економічних, технологічних та адміністративних методів управління.

Таким чином, результатом управлінської діяльності є застосування конкретних методів і систем з точки зору простору, часу і ресурсів. Саме ці методи визначили напрямок діяльності співробітників, допомогли створити цікаві механізми виконання завдань і досягнення цілей, а також забезпечили ТОВ «Кернел-Трейд» лідерство на ринку.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки особливостей управління економічним розвитком підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ТОВ «Кернел-Трейд» є провідним світовим виробником та експортером соняшникової олії та найбільшим в Україні, важливим постачальником сільськогосподарської продукції Чорноморського регіону на світові ринки. З 1995 року ТОВ «Кернел-Трейд» динамічно розвивається, щороку підтверджуючи свої лідерські позиції в агропромисловому секторі та постачаючи сільськогосподарську продукцію на всі континенти світу.

2. Встановлено, що в умовах війни та блокади росією українських портів фокус логістики одного з найбільших українських постачальників агропродукції на світові ринки - компанії Kernel - змістився на залізничні і автомобільні перевезення у напрямку західних залізничних переходів, а також у напрямку Дунайських портів. До війни залізницею компанія перевозила орієнтовно 500-600 тис. т продукції щомісяця, зараз - 100-150 тис. т.

3. Аналіз показав, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства ТОВ «Кернел-Трейд» у 2022 р. збільшився на 530 млн.грн., або на 0,79 % порівняно з 2020 р., що сягало розміру 67926 млн.грн. Також, відбулося збільшення рівня суми валового прибутку на 7034 млн.грн., або на 75,79 %. У 2022 р. значення цього індикатора сягало 16315 млн.грн. проти 9281 млн.грн. у 2020 р. Підприємство ТОВ «Кернел-Трейд» характеризувалося величезним рівнем чистої прибутковості бізнесу. Так, чистий прибуток компанії у 2020 р. становив 1649 млн.грн., а у 2022 р. спостерігалось його зростання на 3490 млн.грн., або у 2,11 рази.

4. Визначено, що ТОВ «Кернел-Трейд» характеризувалося досить вагомими значеннями індикаторів загальної та абсолютної ліквідності, що були в межах нормативу. Чистий оборотний капітал підвищився на 890

млн.грн., або на 9,66 %, та водночас мав позитивне значення в розмірі 10106 млн.грн. Підприємство відзначалося достатніми та позитивними значеннями показників оборотності активів. Водночас, показники рентабельності засвідчили високий рівень ефективності господарської діяльності ТОВ «Кернел-Трейд».

5. Узагальнено, що компанія є лідером з виробництва соняшникової олії не тільки в Україні, а й у світі. Очевидно, що більшу частину переробки та реалізації своєї продукції припадає на соняшник. Крім того, з 2020 по 2022 рік компанія щороку збільшувала продажі соняшникової олії на 7%, тоді як продажі інших олійних культур мали іншу тенденцію: продажі цієї олії знизилися в 2020 фінансовому році та зросли на 18% у 2021 фінансовому році порівняно з попередній рік. рік. рік

6. Відзначено, що зерновий ринок країни відносно консолідований. У 2022 році на 10 найбільших учасників ринку припадало близько 71% загального ринку зерна. При цьому такі компанії, як «Кернел», «Нібулон» і «КОФКО Агрі Україна», стабільно є найбільшими виробниками. При цьому на ТОП-20 зернотрейдерів припадає 91,8% від загального обсягу ринку у 2022 році, а на ТОП-5 компаній – 45,6%. Компанії з першої десятки збільшили поставки зерна на 11,75 млн тонн порівняно з минулим роком.

7. Обґрунтовано, що два роки поспіль основними українськими зернотрейдерами залишаються компанії-експортери України: Кернел (11,7%) і Нібулон (9,8%). Державна продовольчо-зернова корпорація України (ДПЗКУ) поступово втрачає свої позиції; у 2022 році була лише на 12 місці в рейтингу експортерів зерна. Компанія реалізувала 1,68 млн тонн зерна, що склало 3,2% від загального обсягу експорту.

8. Доведено, що дані, зібрані за допомогою графічного методу, підтверджують наші розрахунки за першим методом і доводять, що компанія ТОВ «Кернел-Трейд» є лідером у своїй галузі. Таких результатів компанія досягла завдяки успішному використанню економічних, технологічних та адміністративних методів управління.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

3.1. Стратегічні напрями управління економічним розвитком підприємства в сучасних умовах

Основна увага системи управління економічним розвитком зосереджена на виявленні, оцінці та пріоритезації ризиків, а також на моніторингу та зворотному зв'язку. Крім того, він інтегрований у процес прийняття рішень керівництвом компанії та радою директорів [6].

Ефективне управління економічним розвитком ТОВ «Кернел-Трейд» гарантує компанії лідируючі позиції на ринку. Це було доведено шляхом аналізу низки показників, розрахованих на основі довоєнних даних, зокрема за 2020-2021 рік.

Сьогодні основним стратегічним напрямком в управлінні економічним розвитком підприємства є зменшення впливу війни на діяльність підприємства.

У цих турбулентних умовах важливу роль відіграє стабільність компанії. Важливо ефективно використовувати наявні у компанії ресурси та забезпечити ефективний розподіл усіх доступних ресурсів [49, с.12].

Наразі горизонти планування стали вужчими. Зараз компанія планує сезон - з липня по липень. Актуальною є і трирічна модель планування. Основна тема планування – ліквідність. Йдеться про готівку на рахунках, оскільки логістика отримання грошей робить це великою справою. Компанія сплачує відсотки за кредитами згідно з встановленим графіком, але її головна роль полягає у збереженні готівки на рахунках, щоб вона могла почати виробництво та мати безпеку. Частина ліквідності була переведена в криптовалюту. Важливо, щоб компанія залишалася операційно прибутковою.

Змінивши сівозміну, можна уникнути ресурсомістких культур. Наприклад, кукурудза, площа поверхні якої різко зменшилася. Урожайність 9-10 тонн з 1 га: вирощувати продукт зі складною логістикою не вигідно, навіть якщо немає експортного забезпечення. З нинішніми витратами на логістику немає маржі, і культура змінилася з прибуткової на проблематичну [50].

Тому необхідно розмножити соняшник. З 1 га збирають приблизно 3 тонни зерна. Це означає, що для зберігання продукції задіяно менше складів. При цьому зменшуються витрати на логістику. Потім соняшник переробляють на олію і близько 2 тонн з гектара вже йде на експорт. При цьому курс вищий на 25-30%.

ТОВ «Кернел Трейд» зменшив вантажні перевезення та обсяги на флот, а також збільшив залізничні перевезення та продаж вантажівок.

Втративши частину земельного фонду, підприємство має зосередити свою діяльність на підконтрольних територіях. Мова йде про 400 тис. га землі. Необхідно стандартизувати, інвестувати в єдину систему координат і алгоритми прийняття рішень, одночасно генеруючи більше доходу за рахунок більшої ефективності.

Система ризиків господарської діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» наведена на рис. 3.1.

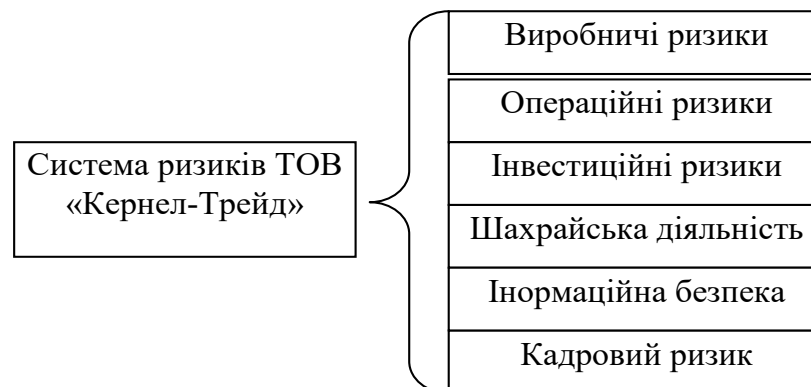


Рис. 3.1. Система ризиків господарської діяльності
ТОВ «Кернел-Трейд»

Зовнішні та внутрішні ризики ТОВ «Кернел-Трейд» створюють умови для покращення міжнародного бізнесу, оскільки штовхають компанію на шлях саморозвитку та самовдосконалення з метою підвищення економічного ефекту та збереження позитивного статусу компанії. Внутрішні та зовнішні ризики, що впливають на стратегічне управління економічним розвитком підприємства, можна поділити на такі групи [14; 56]:

1. Виробничі ризики:

- низька продуктивність праці в країні через військові дії;
- неврожай сояшнику в Україні може негативно вплинути на використання олійних активів Компанії, що призведе до погіршення її прибутків та фінансового стану.

Можливості для вдосконалення:

- диверсифікація бази активів (сояшникові та зернові поля). Потужності компанії з переробки насіння сояшнику розташовані з півдня на північний схід України, тобто в районах бойових дій, у смузі вирощування сояшнику. Він планує вийти на західний регіон України, побудувавши нафтовидобувний комплекс. Враховуючи те, що виробництво насіння сояшнику переважно розташоване в безпосередній близькості від заводів, такий підхід зменшує залежність від погодних коливань у кожному окремому регіоні;

- використання комплексного аналізу балансу між попитом і пропозицією насіння сояшнику на основі офіційної статистики, консенсус-прогнозів ринку, інформації від агробізнесу та закупівельних груп, а також вивчення умов вирощування сільськогосподарських культур за допомогою моніторингу супутникових зображень. Цей аналіз також слід застосовувати до стратегії закупівель [3].

Значна частина експорту зерна та логістики залежить від зовнішніх фермерів. Таким чином, низька віддача може призвести до зниження прибутковості по всьому ланцюжку створення вартості.

Можливості для вдосконалення:

- диверсифікована база постачання: мережа повинна охоплювати всі регіони України. Власне сільськогосподарське виробництво компанії повинно забезпечити внутрішні обсяги для інших секторів економіки;

- моніторинг виробництва пшениці в регіонах.

2. Операційні ризики:

- про забезпечення прав на землю та розмір земельного банку. Компанія орендує землю, на якій працює, у багатьох компаній Приватної власності в Україні в середньому близько десяти років. Незважаючи на те, що ці угоди передбачають право першочергової відмови при продовженні договору оренди, Компанія може не мати змоги продовжити певні договори оренди через посилення конкуренції за землю з іншими сільськогосподарськими операторами, що може призвести до зменшення площ.

Можливості для вдосконалення:

- відмінну репутацію компанії в регіонах, де вона присутня. ТОВ «Кернел Трейд» прагне позитивно виділитися серед конкурентів завдяки надійності, активній підтримці громади та просуванню методів сталого ведення сільського господарства;

- укладайте договори емфітевзису (довгострокової оренди майна), за якими всі орендні платежі сплачуються орендодавцеві одноразово при підписанні договору. Це дозволить компанії забезпечити свою сільськогосподарську діяльність на значно довший період, ніж типова оренда землі сільськогосподарського призначення;

- державна реформа ринку сільськогосподарських земель в Україні.

3. Управління інвестиційними проектами.

Враховуючи широку інвестиційну програму компанії (будівництво зернового перевантажувального терміналу, будівництво нового заводу з переробки олійних культур та значна модернізація існуючих потужностей, будівництво елеваторів), існує ризик того, що управління проектом може призвести до затримок у виконанні та/або додаткових витрати.

Можливості для вдосконалення:

- інтенсивне управління проектами. Кожен проект має керуватися Статутом інвестиційного проекту, який визначає цілі, бюджет, етапи реалізації, графіки, умови, команду проекту, визначення та оцінку;

- управління ризиками проекту, оцінка бізнес-кейсу та техніко-економічне обґрунтування. Контроль якості проектної документації інвестиційних проектів будівництва має здійснюватися незалежною експертною компанією. Технічні характеристики нових будівельних проектів повинні бути оцінені, змінені та затверджені всіма залученими бізнес-сферами.

4. Шахрайські дії.

Компанії стикаються з ризиками як внутрішнього, так і зовнішнього шахрайства, від простої крадіжки до шахрайства в закупівлях і конфлікту інтересів. Невиконання договірних зобов'язань ключовим контрагентом компанії може негативно вплинути на фінансове становище компанії [7].

Можливості для вдосконалення:

- постійне вдосконалення процесів компанії шляхом регулярного контролю внутрішніми аудиторами: централізація складської системи в агропродовольчому секторі, вдосконалення моделі закупівель, розробка аналітичних процедур для виявлення ризиків шахрайства;

- консервативна політика щодо ризиків контрагентів: купуючи зерно та насіння соняшнику у фермерів, ви майже не повинні платити початковий внесок, якщо у вас немає встановленої кредитної лінії з гарантованою доставкою на фіксовану дату [4]. При продажу товарів на міжнародних ринках поставки повинні здійснюватися як з використанням акредитивів, так і з обмеженням ризику контрагента та укладення контрактів тільки з надійними світовими компаніями.

5. Ризики для забезпечення безперебійної діяльності підприємства:

- загальна комп'ютерна та інформаційна безпека;
- втрата або розголошення важливої інформації може поставити під загрозу діяльність Компанії та ефективність її бізнесу. Впроваджуючи бізнес-

додатки, які є частиною операційних процесів і формують основу для прийняття важливих рішень, компанія все більше залежить від безперебійної роботи цих додатків та IT-інфраструктури, яка обслуговує ці додатки [4].

Можливості для вдосконалення:

- розробка надійності програм захисту від вірусних атак (захист від хакерських програм, захист сегментів мережі, захист даних співробітників, управління безперебійною роботою, управління привілейованими обліковими записами);

- впровадження політики безперервності IT-бізнесу та відновлення даних.

6. Кадровий ризик.

Дефіцит кадрів, низька кваліфікація персоналу та неможливість повної заміни, управління та підтримки ефективності та продуктивності процесу [4].

Можливості для вдосконалення:

- управління кадровим потенціалом, професійному розвитку та навчанні працівників;

- поліпшення умов праці та інфраструктури для персоналу;

- залучення працівників за допомогою ефективної системи ключових показників ефективної діяльності;

- ефективний підбір персоналу, особливо студентів. Використовуючи нові інформаційні технології, компанія стимулює зацікавленість молодих працівників, які хочуть спробувати роботу в інноваційному секторі [7].

7. Ризик при дотриманні екологічних норм.

Ризик тимчасової зупинки виробництва через порушення екологічних норм та можливі протести місцевих громад, пов'язані з екологічними ризиками.

Можливості для вдосконалення:

- створення робочих груп для синхронізації діяльності з моніторингу щодо дотримання екологічних стандартів;

- навчання постраждалого персоналу дотримання екологічних норм;

- визначення зон найбільшого ризику порушення екологічних стандартів.

Успіх економічного розвитку «головної галузі» залежить від багатьох факторів: врожайності, методів вирощування, нових законів в аграрній сфері державної політики, конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, зміни міжнародних стандартів тощо. Так, ТОВ «Кернел-Трейд» за обсягами експорту за словами співробітників, якщо воно може залишатися на такому ж високому рівні, воно має розвиватися й надалі. Має бути покращення міжнародної діяльності в обох експортних сегментах, але з різними підходами.

Блокада чорноморських портів терористичною країною є серйозним планом контролю над економічним розвитком компанії. До великомасштабного вторгнення ці порти становили основну експортну галузь продукції компанії. Сьогодні необхідно впроваджувати альтернативний спосіб збуту продукції. Це допоможе зменшити залежність від експорту через чорноморські порти та забезпечити стабільний розвиток економіки.

Автор запропонував наступні кроки для покращення роботи ТОВ «Кернел-Трейд» в умовах турбулентності. Пропозиції, які допоможуть збільшити загальний експорт соняшникової олії, включають, серед іншого, прискорення будівництва переробного заводу, вдосконалення виробничого обладнання та просування високоолеїнової соняшникової олії.

У 2023 році соняшник зазвичай залишався найприбутковішою культурою для українських аграріїв, але тимчасове зниження цін на соняшникову олію в сезон спонукало аграріїв до подальшого збільшення посівних площ соняшнику в 2024 році. За останніми польовими даними, компанія сподівається заготовити в Україні 15,2 млн тонн насіння соняшнику у 2024 фінансовому році, що забезпечить міцне постачання насіння на національні та міжнародні ринки.

3.2. Розробка заходів та напрямів щодо забезпечення економічного розвитку підприємства

Сучасний розвиток компанії напряму залежить від використання ефективних методів і механізмів управління з урахуванням зв'язків між їх функціональними сферами з метою підвищення ефективності діяльності компанії та ситуаційної адаптації до швидкості та інтенсивності змін у турбулентній ситуації середовища [29, с.80].

Механізми контролю економічного розвитку підприємства призначені для діагностики та систематизації значень показників основних складових діяльності підприємства, а також комплексної оцінки можливих сценаріїв розвитку подолання економічної нестабільності середовища функціонування господарської діяльності підприємства.

Побудова управління економічним розвитком на основі комплексного підходу забезпечує оптимальний вплив на ключові напрямки розвитку бізнесу [36, с.115].

Вихідним пунктом дослідження системи управління є визначення мети її розвитку. Головною метою управління економічним розвитком компанії є орієнтація на стійке економічне зростання з одночасною оптимізацією бізнес-процесів для стабільної роботи та ефективного розвитку компанії в майбутньому.

Спираючись на висновки різних вчених щодо визначення принципів управління розвитком промислового підприємства, ми встановимо комплекс принципів формування та функціонування механізму управління економічним розвитком підприємства ТОВ «Кернел-Трейд» в турбулентному середовищі (рис. 3.2).

- комплексність - для створення механізму управління економічним розвитком необхідно враховувати систему взаємозв'язків між функціональними напрямками розвитку. Це дозволяє розглянути основні складові її діяльності та характер цих взаємовідносин;

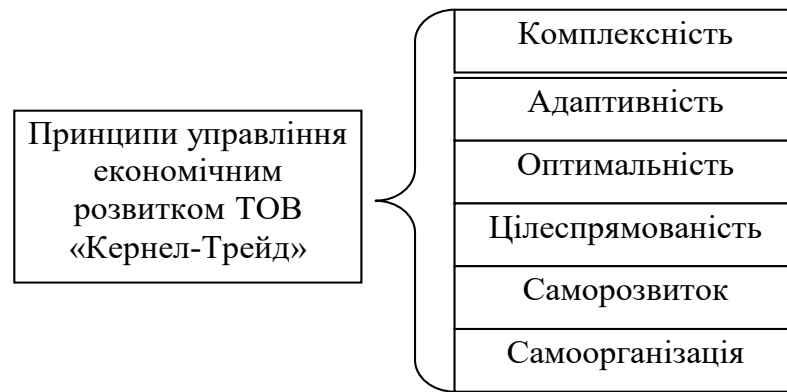


Рис. 3.2. Принципи управління економічним розвитком ТОВ «Кернел-Трейд»

- динаміка: управління економічним розвитком розглядається як безперервний динамічний процес аналізу та вдосконалення показників економічного розвитку підприємства, що забезпечує постійний моніторинг поточного стану підприємства та врахування змін, що відбуваються при адаптації траєкторії управління. економічний прогрес;
- адаптивність: дозволяє швидко коригувати (коректувати) курс управління на основі визначення рівня економічного розвитку компанії з урахуванням змін зовнішнього середовища функціонування;
- оптимальність: досягнення оптимального функціонування функціональних сфер, що складають економічний розвиток і подолання;
- цілеспрямованість: побудова механізму управління економічним розвитком компанії повинна здійснюватися для досягнення визначених цілей компанії та спрямована на досягнення її оптимального розвитку на поточний момент;
- саморозвиток: функціонування механізму управління економічним розвитком підприємства має бути спрямоване на самостійне забезпечення економічного розвитку на основі ефективного використання власного потенціалу підприємства;
- самоорганізація – формування механізму ситуаційного контролю економічного розвитку підприємства має бути спрямоване на задоволення потреб шляхом незалежного обміну ресурсами між підсистемами та між внутрішнім і зовнішнім середовищем функціонування підприємства.

Враховуючи встановлені принципи, використання запропонованого ситуаційного управління економічним розвитком енерговиробничого підприємства дасть змогу забезпечити оптимальне функціонування підприємства завдяки ефективному використанню інструментів економічної модернізації. Подолання нестабільності та турбулентності в управлінні економічним розвитком.

Основними завданнями управління економічним розвитком ТОВ «Кернел-Трейд» є:

- ефективне використання матеріальних ресурсів з використанням технологічних інновацій;
- оптимізація бізнес-процесів та оптимізація розподілу коштів між елементами системи для забезпечення оптимального економічного розвитку важливих функціональних сфер компанії;
- за рахунок зниження витрат виробництва та збільшення прибутковості компанії, вивільнення коштів для інноваційного розвитку завдяки зменшенню витрат компанії на екологічні штрафи та поводження з відходами виробництва.

Важливим моментом для ефективного управління економічним розвитком агрофірми ТОВ «Кернел-Трейд» означає збереження відносної оптимальності розвитку в умовах турбулентності та підвищення економічної нестабільності зовнішнього середовища. Для забезпечення оптимального економічного розвитку підприємства деякі показники повинні відповідати ряду вимог [18, с.76].

Умови оптимального економічного розвитку ТОВ «Кернел-Трейд» наведені в табл. 3.1.

Першою вимогою є максимізація потенціалу підприємства, який в умовах нестабільної економічної ситуації буде вищим за попередній потенціал його розвитку. Можливість виконання цієї умови залежить від особливостей функціонування внутрішнього середовища підприємства, а також від знання стану його зовнішнього середовища.

Таблиця 3.1

Вимоги для оптимального економічного розвитку ТОВ «Кернел-Трейд»

Вимоги для оптимального економічного розвитку		
максимізація потенціалу компанії	швидкість прийняття рішень	можливості створення необхідних фондів інтенсифікації та стабілізації

Внутрішнє середовище характеризуватиметься ефективним механізмом функціонування ключових компонентів його діяльності. Здатність отримати знання про природу зовнішнього середовища залежить від рівня маркетингових досліджень, що проводяться в компанії [8, с.215].

Наступна вимога – швидкість прийняття рішень для розвитку компанії в турбулентних умовах.

Третя вимога - забезпечення можливості створення необхідних фондів інтенсифікації та стабілізації. Для компанії не має значення, кому належать ресурси, які вона використовує. Вирішальне значення має ефективність управління використанням цих ресурсів, тобто оптимальне управління економічним розвитком компанії.

Процеси управління економічним розвитком компанії ТОВ «Кернел-Трейд». Він повинен адекватно враховувати особливості форми розвитку компанії та внутрішнього середовища та базуватися на основних потребах.

Підтримка безперервності процесу розробки. Тому в концепціях систем управління необхідно враховувати перспективи (їх передбачення) та використовувати знання про характеристики попередніх етапів розвитку/занепаду, економічних етапів зовнішнього середовища (з урахуванням досвіду) та динамічних змін внутрішнього середовища.

Ефективне та правильне застосування окреслених важелів впливу до механізму управління адаптивною економічною ситуацією розвитку підприємства дозволяє знизити комунальні витрати, забезпечити ефективне використання енергетичних та паливних ресурсів, оптимізувати виробництво та використання паливно-енергетичних ресурсів, забезпечення екологічної безпеки та підтримання екологічної рівноваги, модернізації та

переобладнання виробничих потужностей, забезпечення фінансування інноваційної діяльності.

Оцінивши якість стратегічного менеджменту за європейською моделлю, ТОВ «Кернел-Трейд» можна порівняти з такими референтними компаніями, як Bosch, Philips, BMW Group, Siemens, які регулярно перевіряють ефективність свого менеджменту за цією моделлю оцінки.

Хоча станом на 24 лютого 2022 року ТОВ «Кернел-Трейд» працює в турбулентному середовищі, залишається на тому ж високому рівні як за оцінкою персоналу, так і за обсягом експорту, але потребує подальшого розвитку.

В обох експортних сегментах, які є основою економічного розвитку підприємства, метою має бути вдосконалення діяльності підприємства, але підходи мають бути різними. Автором запропоновано наступні заходи щодо вдосконалення діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» в умовах воєнного стану.

Поради допомагають:

- відшкодувати збитки, завдані війною в Україні, зокрема втратою двох нафтовидобувних потужностей;
- збільшення загального обсягу експорту соняшникової олії;
- проводити своєчасну та якісну сівозміну, що дозволяє зберегти фінансову систему підприємства;
- усунення залежності від використання чорноморських портів для реалізації продукції.

У 2022 році соняшник зазвичай залишався найприбутковішою культурою для українських аграріїв, але тимчасове зниження цін на соняшникову олію в сезон спонукало аграріїв до подальшого збільшення площ під соняшником у 2024 році. Згідно з останніми польовими даними, компанія повинна очікувати 15,2 млн тонн насіння соняшнику в Україні в 2024 фінансовому році, що забезпечить потужну пропозицію насіння на внутрішньому та міжнародному ринках.

У 2022 році ціна FOB на чорноморську соняшникову олію коливалася

від 620 до 750 доларів США за тонну олії, досягнувши мінімуму за 10 років у грудні 2022 року.

Пропозиції щодо покращення економічного розвитку ТОВ «Кернел-Трейд» наведено на рис. 3.3.

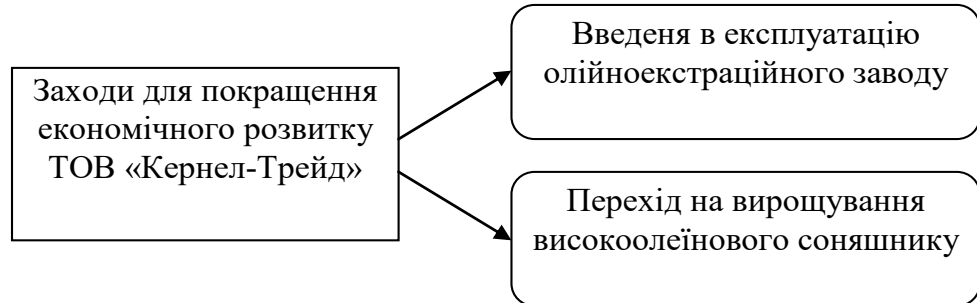


Рис. 3.3. Пропозиції щодо покращення економічного розвитку ТОВ «Кернел-Трейд»

Перш за все, пропонується ввести в експлуатацію найбільший в Україні завод з переробки олійних культур у західній частині України – регіоні з високим потенціалом переробки насіння соняшнику – Старокостянтинівський олійноекстракційний завод. Підприємство спеціалізується на переробці соняшнику, сої та ріпаку. Очікується, що за рік тут перероблятимуть 1 млн тонн насіння соняшнику, що зробить завод найбільшим підприємством з переробки олійних культур в Україні.

Потужність підприємства дозволить нам забезпечити повний і цілісний цикл переробки сировини від насіння до продукту, готового до відвантаження споживачу.

На підприємстві вже встановлено високотехнологічне обладнання та впроваджено європейські стандарти управління якістю, охороною праці та екології, завдяки чому як процес виробництва, так і кінцева продукція відповідають світовим стандартам.

Важливим інноваційним рішенням є реалізація будівництва нашої ТЕЦ потужністю 23 МВт, яка не тільки забезпечує підприємство електроенергією, але й вирішує проблему відходів виробництва, оскільки працює на лушпинні соняшнику.

Інвестувавши 180 мільйонів доларів США в модернізацію та прискорення операцій до 2025 року, можна негайно розширити портфель на 1 мільйон тонн річних переробних потужностей, оскільки це дозволяє статистика врожаю 2024 року. Він уже не буде на рівні 3,2 млн тонн, як у 2022 році, а зросте до 4 млн тонн у 2023 році, що сприятиме подвоєнню рівня експорту до Європи. [61].

Введення в експлуатацію Староконстантинівського олійноекстракційного заводу дозволить підприємству збільшити обсяги переробки високоолеїновокислого соняшнику.

По-друге, необхідно розуміти, що споживання соняшникової олії в Європі низьке, оскільки більшість європейських країн використовують оливкову олію і вважають її найбільш підходящою олією для здорового харчування. Тому необхідно проводити маркетингові заходи щодо просування цього виду олії. Згідно зі статтями та опитуваннями інтернет-видання Latifundist [2] та Європейської комісії [3] було виявлено, що європейці віддадуть перевагу лише олії з високим вмістом олеїнової кислоти перед оливковою.

Соняшники з високим вмістом олеїну - це соняшники з вмістом олії омега-9 олеїнової кислоти (мононенасичені жирні кислоти) понад 82% і низьким вмістом омега-6 лінолевої кислоти (поліненасичені жирні кислоти) [50]. Цей вид соняшнику був виведений традиційними методами селекції, а генетичний потенціал вмісту олеїнової кислоти, який він містить, є найвищим серед усіх олійних рослин – до 95%. Олія, отримана з цього соняшнику, володіє багатьма корисними властивостями і може конкурувати навіть з оливковою.

Технологічну схему переробки соняшнику з підвищеним вмістом олеїнової кислоти наведено на рис. 3.4.

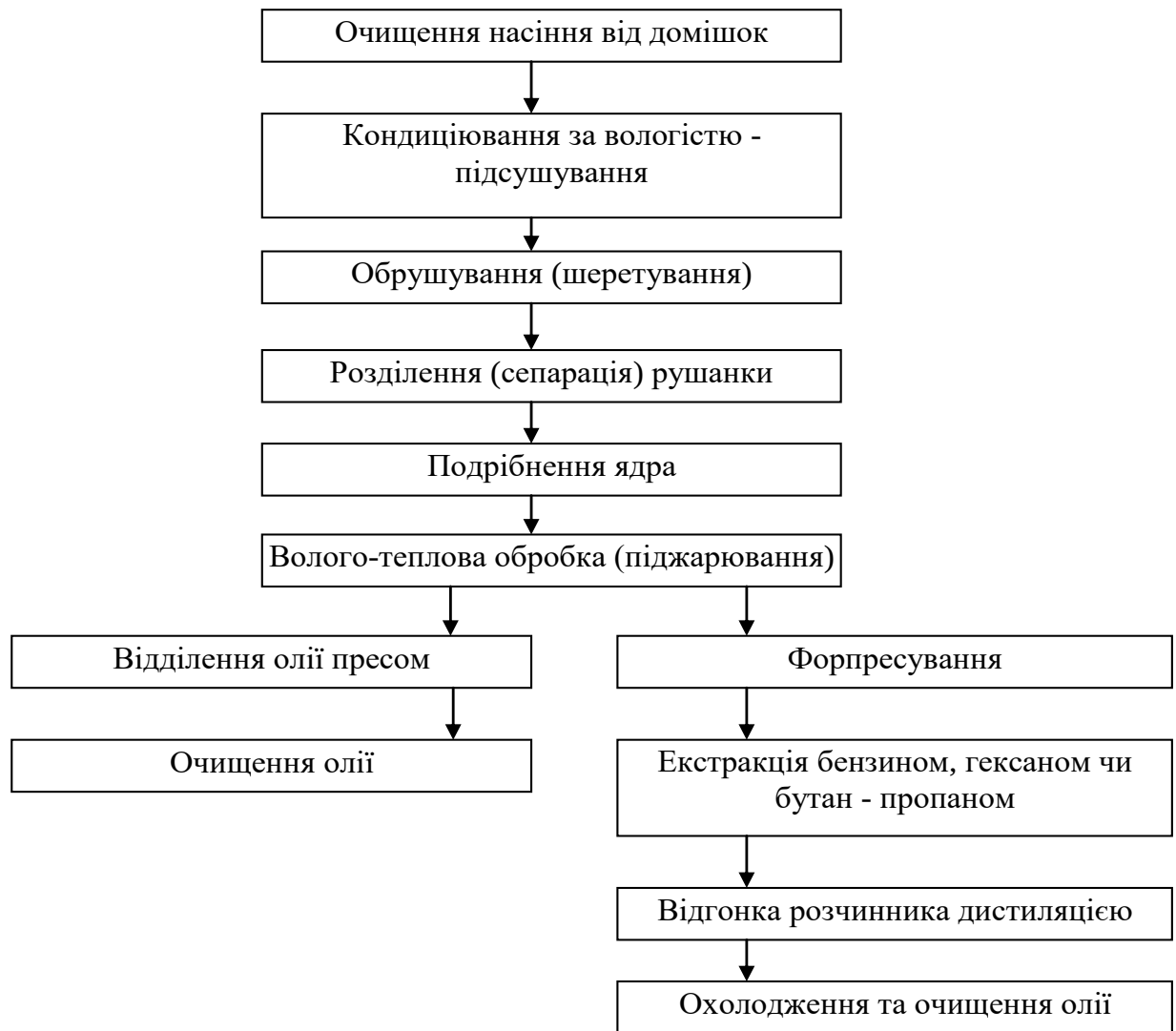


Рис. 3.4. Технологічна схема переробки висоолеїнового соняшника

Перспективним напрямком економічного розвитку компанії ТОВ «Кернел-Трейд» є розвиток високоолеїнового сегменту. По-перше, найкращі сучасні високоолеїнові гібриди ні в чому не поступаються традиційним. Вони досягають вищої врожайності і навіть можуть отримати за це надбавку, яка повністю компенсує витрати насіння на гектар [50].

ТОВ «Кернел-Трейд» має пропонувати цей сорт олії своїм європейським партнерам, це принесе більше прибутку. Слід зазначити, що компанія вже експортує високоолеїновий соняшник до Австрії, Кіпру, Чехії, Естонії, Греції та Франції, але його частка досить мала. У середньому співвідношення експорту високоолеїнової соняшникової олії до нормальної соняшникової олії становить 1 до 10. По-третє, пропонується інвестувати в нові

синергетичні заходи для виробництва зеленої енергії з біомаси, інвестуючи щонайменше 150 мільйонів доларів США (середня ціна) за допомогою приклад європейських компаній) [81].

Співвідношення експорту високоолеїнового соняшника до звичайної соняшникової олії у 2021/2022 ФР (у 1000МТ) представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Співвідношення експорту високоолеїнового соняшника до звичайної соняшникової олії у 2021/2022 ФР (у 1000МТ)

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

Цей вид діяльності відповідає цілям сталого розвитку та є рушійною силою європейського агробізнесу. Підписання Угоди про асоціацію означає не лише покращення торгівлі, а й має на меті наближення найкращих зразків модернізації національних компаній до європейських стандартів.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів

Заходи, запропоновані в попередньому пункті, вимагають економічного обґрунтування доходів і витрат, а також обґрунтування економічного впливу. Продемонструємо економічну ефективність реалізації пропозицій в компанії ТОВ «Кернел-Трейд».

Якщо ввести в експлуатацію завод в Староконстянтиневі, який і буде займатись переробкою високоолеїнового соняшника, то обсяг олійних культур виросте на 1,5 млн тонн порівняно з 2022 та досягне відмітки в 4,6 млн тонн, що на 46 % буде більший.

Прогноз зміни основних фінансово-економічних показників після впровадження розроблених заходів на підприємство ТОВ «Кернел-Трейд» відображені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Прогноз фінансово-економічних показників ТОВ «Кернел-Трейд»

Показники	Період			
	2023 – до впровад- ження	2024	2025	2026
1. Програма випуску, млн. тонн	3,5	4,0	4,5	4,9
2. Обсяг товарної продукції, млн. грн.	1,6	1,8	2,0	2,3
3. Обсяг реалізованої продукції, млн.грн.	2,1	2,3	2,5	2,8
4. Чисельність працівників підприємства (осіб)	1393	1387	1526	1678
5. Фонд заробітної плати, тис грн	205 389,6	204 504,9	224 955	247 451
6. Собівартість тони виробу, тис грн	27,7	25,3	26	27
7. Витрати на виробництво, тис грн	450 500	451 400	496 540	546 194
8. Виручка від реалізації	244 2090	2 682 690	2 950 959	3 246 055
9. ПДВ, тис грн	407 015	447 115	491 827	541 009
10. Собівартість, тис грн	1 686 930	1 692 570	1 777 199	1 866 058
11. Прибуток від реалізації продукції, тис грн	3,4	5,4	6,8	8,3
12. Податок на прибуток	58 024,2	90 500,8	113 656	139 831
13. Прибуток, млн грн	2,9	4,5	5,6	6,9

Прогнозований прибуток підприємства ТОВ «Кернел-Трейд» буде становити 4,5 млн грн за рік у 2024 р, у наступному році він зросте до 5,6 млн грн, а в 2026 році становитиме 6,9 млн грн.

Отже, завдяки впровадженню пропозицій підприємство зможе досягти зростання прибутку рахунок зниження собівартості та зростання обсягів виробництва і реалізації.

Проведена оцінка ефективності проєкту методом чистої теперішньої вартості проєкту (Net Present Value –NPV) свідчить про доцільність прийняття проєкту:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$$

де NPV – чистий теперішній дохід; I_0 – одноразова інвестиція в інноваційний проект; CF_t – чистий грошовий потік періоду t ; r – ставка дисконтування.

$$NPV = \frac{452\,504,2}{1,1} - 23\,740 = 387\,627,45$$

Внутрішня норма прибутковості (IRR) є нормою дисконту, при якій чистий дисконтований потік NPV проекту стає рівним нулю:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - I_0 = 0$$

де NPV – чистий теперішній дохід; I_0 – одноразова інвестиція в інноваційний проект; CF_t – чистий грошовий потік періоду t ; IRR – внутрішня норма прибутковості [20].

$$IRR = \frac{452\,504,2}{23\,740} - 1 = 18,06 = 1806\%$$

Аналіз беззбитковості проекту передбачає:

- визначення рівня беззбитковості, критичного обсягу виробництва (порога рентабельності);
- побудови графіку беззбитковості;
- визначення запасу фінансової міцності.

Розрахунок беззбитковості і запасу фінансової міцності проекту представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок беззбитковості і запасу фінансової міцності проекту

№з/ п	Назва показника	Одиниця виміру	Значення
1	Рівень беззбитковості.	млн.грн	292102
2	Запас фінансової міцності	%	89,5
3	Рентабельність продажів	%	6,5
4	Період окупності проекту	роки	2,5
5	Рентабельність (окупність) інвестицій	%	2925

Критичний обсяг виробництва або рівень беззбитковості (точка беззбитковості) відображає величину виручки від реалізації продукції проекту, при якій повністю покриваються всі витрати на виробництво

продукції, не отримуючи при цьому прибутку. Його розрахунок проводиться в натуральному і вартісному виразах за формулами:

- критичний обсяг виробництва в натуральному вираженні ($Q_{кр}$):

$$Q_{кр} = \frac{FC}{P - AVC}$$

де FC – постійні витрати на виробництво продукції, тис. грн.;

P – ціна одиниці продукції, тис. грн.;

AVC – змінні витрати на виробництво одиниці продукції, тис. грн.;

$$Q_{кр} = \frac{78867,53}{40,1 - 29,1} = 7\,169,7 \text{ млн тон}$$

- критичний обсяг виробництва у вартісному вираженні ($Q'_{кр}$):

$$Q'_{кр} = \frac{FC}{1 - a'}$$

$$Q'_{кр} = \frac{78867,53}{1 - 0,73} = 292\,102 \text{ тис грн}$$

де a – частка змінних витрат у ціні продукції. .

$$a = \frac{AVC}{P}$$

$$a = \frac{29,1}{40,1} = 0,73$$

Щоб оцінити, наскільки фактична виручка від продажу перевищує виручку, що забезпечує беззбитковість, необхідно розрахувати запас фінансової міцності – відсоткове відхилення фактичної виручки від порогової, що визначається за формулою:

$$St = \frac{TR - TR'}{TR} * 100$$

де St – запас фінансової міцності, %;

TR – фактична виручка, тис.грн.;

TR' – порогова виручка, тис грн.;

$$St = \frac{2684670 - 281\,669,75}{2684670} \times 100 = 89,5\%$$

$$TR' = \frac{FC}{K}$$

де K – коефіцієнт покриття;

$$TR' = \frac{78867,53}{0,28} = 281\,669,75 \text{ тис грн}$$

$$K = \frac{TR - VC}{TR}$$

VC – змінні витрати на виробництво продукції, тис. грн.

$$K = \frac{2684700 - 1945149}{2684700} = 0,28$$

Рентабельність продажів (або маржа прибутку) показує, скільки прибутку приносить кожна гривня з обсягу реалізації. Маржу прибутку, як правило, визначають окремо за кожним видом діяльності або за кожною групою реалізованої продукції за формулою:

$$Rs = \frac{\Pi}{B} 100\%$$

де Π – прибуток;

B – виручка від реалізації продукції.

$$Rs = \frac{174831,2}{2684670} \times 100 = 6,5\%$$

Період окупності проекту відображає час, який потрібен для того, щоб сума надходжень від реалізації проекту відшкодувала суму витрат на його впровадження. Період окупності звичайно вимірюється в роках або місяцях та може бути розрахований за формулою:

$$PBP = \frac{\Pi}{ACI}$$

де PBP – період окупності інвестицій, роки;

Π – сума інвестиційних витрат, млн. грн.;

ACI – щорічні надходження (річний чистий прибуток), млн. грн.

$$PBP = \frac{1\,003,75}{401,5} = 2,5$$

Отже, період окупності проекту - менше трьох років.

Експорт олії в 2022 році був 45% від загального обсягу. Тому, можна підвищити обсяг експортованої олії завдяки додатковим надходженням до

нового заводу. З цих 1,5 млн тонн 75% буде йти на експорт, а інші 25% на збільшення частки на внутрішньому ринку.

Тому, експорт соняшникової олії буде дорівнювати:

$$E_{\text{сон.ол.2024}} = E_{\text{сон.ол.2022}} + ((\text{Обсяг обр.ол.2023} - \text{Обсяг обр.ол.2022}) * 0,75)$$

де $E_{\text{сон.ол.2022}}$ – Експорт соняшникової олії у 2021, тис тонн,

Обсяг обр.ол.2023 - обсяг олійних культур, що оброблюються у 2023, тис тонн, тонн.

Розраховуємо експорт соняшникової олії у 2024:

$$E_{\text{сон.ол.2024}} = 1,413 + ((4,600 - 3,136) * 0,75) = 2,511 \text{ тис.тонн}$$

За даними річного звіту компанії, прибуток в 2022 ФР дорівнює майже 1,4 млрд дол., з них 65% від експортної олії. За даними Міністерства агрополітики України [8] та дослідженнями експертів інтернет агровидання Latifundist [5] середня світова ціна за тонну олії буде коливатись в межах 750- 780 дол, внутрішня ж ціна, згідно з цими ж джерелами буде 20 000-20 500 за тонну.

Ціна за тонну соняшникової олії в доларах буде розраховуватись наступним чином:

$$C_{2024} = C_{2024, \text{грн}} / \text{Курс гривні до дол}$$

$$1) C_{2024(1)} = 20\,000 / 36 = 555.5 \text{ дол.США/тонну}$$

$$2) C_{2024(2)} = 20\,500 / 36 = 569 \text{ дол.США/тонну}$$

Розрахуємо прибуток від сегменту олії в 2024 році, для цього візьмемо середні ціни на продукт:

$$\text{Пол}_{2024} = \text{Пол}_{2023} + ((\text{Обсяг обр.ол.2023} - \text{Обсяг обр.ол.2022}) * 0,75 * 765) + ((\text{Обсяг обр.ол.2023} - \text{Обсяг обр.ол.2022}) * 0,25 * 750)$$

Де, Пол_{2023} – прибуток від олійного сегменту у 2023 році, млн дол;

Пол_{2023} – прибуток від олійного сегменту у 2023 році, млн дол;

Обсяг обр.ол.2024 - обсяг олійних культур, що оброблюються у 2024, тис тонн

Обсяг обр.ол.2024- обсяг олійних культур, що оброблюються у 2024, тис

тонн .

Розрахуємо прибуток у 2024 році.

$$\text{Пол}2024=1,413 + 840+274,5 = 2,527 \text{ млн дол}$$

Віднявши собівартість, яка буде дорівнювати собівартості в 2024 помноженої на розроблений відсоток компанією щодо інфляції, отримуємо, що прибуток дорівнює 1,896 млн.дол агропромислової діяльності EBITDA:

EBITDA 2024ФР = Прибуток до податку на прибуток + Фінансові витрати, нетто – Прибуток/збиток від курсових різниць, нетто + Інші витрати, нетто – Частка прибутку/ збитку від участі у спільних підприємствах + Амортизація.

$$\begin{aligned} \text{EBITDA 2024СонОлія} &= 60\,214 + 60\,403 - 65\,518 + 1\,805 - 3\,533 + 607 + 7197 \\ &+ 14659 = 77\,834 \text{ тис. дол США} \end{aligned}$$

EBITDA 2023 Сон.Олія буде дорівнювати результату 2024 року помноженому на 18% - 24%, що є відсотком прибутку поділеним на 1,5-2.

$$\text{EBITDA 2024Сон.Олія1} = 77 * 0,18 = 90.86 \text{ млн дол EBITDA}$$

$$\text{2024Сон.Олія2} = 77 * 0,24 = 95.48 \text{ млн дол}$$

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

$$\text{Маржа EBITDA від прибутку}_{2023} = 77 / 1393 = 5.5$$

$$\text{Маржа EBITDA від прибутку}_{2023(1)} = 90.86 / 1,643.74 = 5.6$$

$$\text{Маржа EBITDA від прибутку}_{2023(2)} = 95.48 / 1,643.74 = 5.8$$

Можна побачити, що завдяки запропонованим заходам прибуток компанії може зрости на 36%, а експорт до різних країн світу, зокрема європейських, майже до 80%, що є досить високим результатом, але слід розуміти, що ця цифра відображає потенційний обсяг, на який може негативно вплинути на рівень врожайності через військовий стан у країні, погодні умови та зміни у внутрішній політиці політику, а також змінити у світі.

Показники покращення діяльності олійного сегменту після запропонованих заходів у ТОВ «Кернел-Трейд» представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.4

Показники покращення діяльності олійного сегменту
після запропонованих заходів ТОВ «Кернел-Трейд»

Показник	2022 факт	2024 прогноз	Відхилення, %
Олійні культури, що обробляються, тис тонн	3,136	4,600	46
Експорт соняшникової олії, тис тонн	1,413	2,511	79,6
Прибуток, млн дол.	1,393	1,643	36
EBITDA, млн дол.	77	90,86– 95,48	18-24
Маржа EBITDA, % від прибутку	5,5	5,6-5,8	0,1-0,3

Як одну зі стратегічних альтернатив пропонується експорт до європейських країн високоолеїнового соняшнику, який має кращу репутацію та дорожчий за традиційні. В Україні реально засіяти 10-15% площ, зараз близько 2%. Частка ТОВ «Кернел-Трейд» тут становить близько 0,75% (лідером з вирощування цього виду соняшнику є компанія «Каргіл»).

Соняшники з високим вмістом олеїнової кислоти широко доступні по всій країні. Традиційно її успішно вирощують на півдні, тоді як центральні та північні регіони можуть гарантувати вищу олійність насіння [81]. Технологія вирощування соняшнику з високим вмістом олеїнової кислоти практично не відрізняється від звичайної. Трохи дорожче насіння: якщо пакетик звичайного насіння стартує в середньому від 3000 грн/пакет, то гібриди з ВО коштують від 3500 грн/пакет [50].

Світова ринкова ціна тонни товарної нафти щонайменше на 20% вище звичайної ціни. Через те, що постачальників цього виду сировини небагато (США є найбільшим постачальником у світі), його можна вважати відкритою нішею, хоча ціна мішка насіння соняшнику високого льону становить лише на 16% більше, як пакетик насіння соняшнику з високим вмістом насіння льону. Пакетик звичайного насіння.

Таким чином, запропоновані заходи можна рекомендувати до впровадження в діяльність ТОВ «Кернел-Трейд» з метою підтримки та вдосконалення дистрибуційної діяльності, а отже і реалізації олійно-жирової продукції підприємства в умовах воєнного часу в Україні.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення системи управління економічним розвитком підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що фокус системи управління економічним розвитком зосереджений на виявленні ризиків, їх оцінці та пріоритезації, моніторингу та забезпеченні зворотного зв'язку. Крім того, він бере участь у процесі прийняття рішень керівництвом компанії та радою директорів. Ефективне управління економічним розвитком ТОВ «Кернел-Трейд» гарантує компанії лідируючі позиції на ринку. Сьогодні основним стратегічним напрямком в управлінні економічним розвитком підприємства є зменшення впливу війни на діяльність підприємства.

2. Визначено, що швидкість економічного розвитку «головної галузі» залежить від багатьох факторів: урожайності, методів вирощування, нових законів в аграрному секторі державної політики, конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, зміни міжнародних стандартів тощо. За словами співробітників, щоб ТОВ «Кернел-Трейд» залишалося на такому ж високому рівні за обсягом експорту, йому необхідно розвиватися і далі. Має бути покращення міжнародної діяльності в обох експортних сегментах, але з різними підходами.

3. Обґрунтовано, що механізми управління економічним розвитком підприємства слугують діагностиці та систематизації значень показників за ключовими складовими діяльності, а також глобальній оцінці можливих сценаріїв розвитку подолання нестабільності економіки підприємства. операційне середовище підприємства. Побудова управління економічним розвитком на основі комплексного підходу забезпечує оптимальний вплив на ключові напрями розвитку підприємства.

4. Узагальнено, що розвиток високоолеїнового сегменту є дуже перспективним напрямком економічного розвитку компанії ТОВ «Кернел-

Трейд». По-перше, найкращі сучасні високоолеїнові гібриди ні в чому не поступаються традиційним за перевагами врожайності, а також ви можете отримати бонус, який повністю компенсує ваші витрати насіння на гектар. ТОВ «Кернел-Трейд» має пропонувати цей сорт олії своїм європейським партнерам, це принесе більше прибутку.

5. Аналіз показав, що очікуваний прибуток ТОВ «Кернел-Трейд» у 2024 році становитиме 4,5 млн грн на рік, у наступному році зросте до 5,6 млн грн і у 2026 році становитиме 6 грн. В результаті реалізації пропозицій підприємство може досягти збільшення прибутку за рахунок зниження собівартості та збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції.

6. Доведено, що завдяки запропонованим заходам можна збільшити прибуток компанії на 36%, а експорт до різних країн світу, особливо Європи, майже на 80%, що є досить високим результатом, але так і повинно бути. Ми усвідомлювали, що ця цифра відображає потенційний обсяг, який може негативно вплинути на рівень заробітку через воєнний стан в країні, погодні умови та зміни внутрішньої політики, політики та зміни у світі.

7. Одним із стратегічних варіантів пропонується експорт до європейських країн високоолеїнового соняшнику, який має кращу репутацію та дорожчий за звичайний соняшник. В Україні реально засіяти 10-15% площ, зараз близько 2%. Частка ТОВ «Кернел-Трейд» тут становить близько 0,75% (лідером з вирощування цього виду соняшнику є компанія «Каргіл»). Соняшники з високим вмістом олеїнової кислоти широко доступні по всій країні. Традиційно успішно вирощується на півдні, а центральні та північні регіони можуть гарантувати більш високу олійність насіння.

8. Доведено, що запропоновані заходи можна рекомендувати до впровадження в діяльність ТОВ «Кернел-Трейд» з метою підтримки та вдосконалення дистрибуційної діяльності, а отже і реалізації олійно-жирової продукції підприємства в умовах воєнного часу в Україні.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження управління економічним розвитком підприємства в сучасних умовах можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що динамічний розвиток і зміна внутрішньої конфігурації суб'єкта господарювання відбувається в процесі його постійної взаємодії з навколишнім середовищем. Отже, на поведінку організації в умовах ринкової економіки істотно впливає тип середовища, в якому вона функціонує. Визначається зміною інформаційних, матеріальних, фінансових та інших потоків, що забезпечують життєдіяльність підприємств та їх взаємодію з іншими суб'єктами ринку.

2. Доведено, що економічний розвиток як процес характеризується трансформацією його якісних та кількісних показників (індикаторів), на які можна особливо впливати за допомогою відповідних технологій та засобів контролю. Методичний інструментарій оцінки результатів управління економічним розвитком дозволяє виявляти неефективні показники розвитку, впливати на них з точки зору бізнесу і тим самим оптимізувати розвиток усієї системи. Для забезпечення ефективного управління економічним розвитком використовуються інструменти, які дозволяють підприємству адаптуватися до швидкості змін і нестабільності зовнішнього середовища.

3. Обґрунтовано, що сталий економічний розвиток базується на системному поєднанні трьох основних складових соціального розвитку: економічної, екологічної та соціальної. Сталий економічний розвиток потребує чіткого законодавчого та нормативно-правового регулювання, оскільки нормативно-правові акти складають основу реалізації принципів та реалізації завдань сталого розвитку. Інформаційне забезпечення є одним із найважливіших фінансових механізмів, якість якого є вирішальним фактором обґрунтованості рішення та ефективності діяльності компанії.

4. Визначено, що ТОВ «Кернел-Трейд» - провідний у світі та

найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. Починаючи з 1995 року ТОВ «Кернел-Трейд» динамічно зростає, щороку підтверджуючи лідерство в агропромисловому секторі і забезпечуючи агропродукцією всі континенти світу.

5. Аналіз показав, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства ТОВ «Кернел-Трейд» у 2022 р. збільшився на 530 млн.грн., або на 0,79 % порівняно з 2020 р., що сягало розміру 67926 млн.грн. Також, відбулося збільшення рівня суми валового прибутку на 7034 млн.грн., або на 75,79 %. У 2022 р. значення цього індикатора сягало 16315 млн.грн. проти 9281 млн.грн. у 2020 р. Підприємство ТОВ «Кернел-Трейд» характеризувалося величезним рівнем чистої прибутковості бізнесу. Так, чистий прибуток компанії у 2020 р. становив 1649 млн.грн., а у 2022 р. спостерігалось його зростання на 3490 млн.грн., або у 2,11 рази.

6. Узагальнено, що компанія є лідером з виробництва соняшникової олії не тільки в Україні, а й у світі. Очевидно, що більшу частину переробки та реалізації своєї продукції припадає на соняшник. Крім того, з 2020 по 2022 рік компанія щороку збільшувала продажі соняшникової олії на 7%, тоді як продажі інших олійних культур мали іншу тенденцію: продажі цієї олії знизилися в 2020 фінансовому році та зросли на 18% у 2021 фінансовому році порівняно з попереднім роком.

7. Відзначено, що зерновий ринок країни відносно консолідований. У 2022 році на 10 найбільших учасників ринку припадало близько 71% загального ринку зерна. При цьому такі компанії, як «Кернел», «Нібулон» і «КОФКО Агрі Україна», стабільно є найбільшими виробниками. При цьому на ТОП-20 зернотрейдерів припадає 91,8% від загального обсягу ринку у 2022 році, а на ТОП-5 компаній – 45,6%. Компанії-експортери з першої десятки збільшили поставки зерна на 11,75 млн тонн порівняно з минулим роком.

8. Обґрунтовано, що механізми контролю економічного розвитку

підприємства слугують діагностиці та систематизації значень показників за ключовими складовими діяльності, а також глобальній оцінці можливих сценаріїв розвитку подолання нестабільності економіки підприємства. операційне середовище підприємства. Побудова управління економічним розвитком на основі комплексного підходу забезпечує оптимальний вплив на ключові напрями розвитку підприємства.

9. Аналіз показав, що очікуваний прибуток ТОВ «Кернел-Трейд» у 2024 році становитиме 4,5 млн грн на рік, у наступному році зросте до 5,6 млн грн і у 2026 році становитиме 6,9 млн грн. Впровадивши пропозиції, компанія зможе досягти збільшення прибутку за рахунок зниження собівартості та збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції.

10. Обґрунтовано, що завдяки запропонованим заходам можна збільшити прибуток підприємства на 36%, а експорт до різних країн світу, особливо Європи, майже на 80%, що є досить високим результатом, але це не Мається на увазі, що цей показник відображає потенційний обсяг, який може негативно вплинути на рівень заробітку через воєнний стан в країні, погодні умови та зміни внутрішньої політики, політики та зміни у світі.

11. Пропонується як одна зі стратегічних альтернатив експорт високоолеїнових соняшників до країн Європи, які мають кращу репутацію та дорожчі за звичайні соняшники. В Україні реально засіяти 10-15% площ, зараз близько 2%. Частка ТОВ «Кернел-Трейд» тут становить близько 0,75% (лідером з вирощування цього виду соняшнику є компанія «Каргіл»). Соняшники з високим вмістом олеїнової кислоти широко доступні по всій країні. Традиційно його успішно вирощують на півдні, а в центральних і північних регіонах вдається забезпечити більш високу олійність насіння.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батрак М. Методи генерації інноваційних ідей як засіб підвищення конкурентоспроможності товарів вітчизняних виробників. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 1. С. 5-9.
2. Благун І. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства. Регіональна бізнес-економіка та управління. 2015. № 1. С. 4-9.
3. Блонська В. І., Дмитрах О. Р. Показники і критерії оцінки якості прибутку підприємства. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/pokazniki_i_kriteriyyi_otsinki_yakosti_pributku_pidpriemstva
4. Болюх М.А, Бурчевський В.З. Економічний аналіз: навчальний посібник. За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. Вид. 2-ге, перероб. і доп. КНЕУ. 2003 рік. 556 с.
5. Бояринова К. О. Методологія функціонування інноваційно орієнтованих підприємств машинобудування на засадах розвитку : автореф. дис. ... д-ра екон. наук. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами / Бояринова Катерина Олександрівна. Київ, 2019. 48 с.
6. Бояринова К.О., Омельченко А.І. Особливості соціально-економічного розвитку підприємств на основі еко-інновацій. Журнал «Економіка та держава». 2015. Вип.2. С. 66-71.
7. Бужимська К.О. Деякі складові теоретико-методологічної бази інноваційно-технологічної модернізації. Вісник ЖДТУ. 2009. Випуск № 4. С. 202–207.
8. Бужимська К.О. Модернізація економіки: технологічно-структурний аспект. Вісник ЖДТУ. 2009. Випуск № 3(49). С. 214–217.
9. Бурмака М. М. Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі): монографія. Харків: ХНАДУ, 2021. 204 с.
10. Валінкевич Н.В. Управління потенціалом та розвитком підприємств на основі модернізації. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2022. Випуск №1(45). С. 128–134.

11. Василенко В. О. Стратегічне управління. Київ : ЦНЛ, 2003. 396 с.
12. Вініченко О. М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства. Агросвіт. 2015. Випуск №15. С. 49-57.
13. Вінник О. М. Господарське право : навч. посіб. К. : ВАВ «Правова єдність», 2018. 766 с.
14. Войтко С. В., Анкудович Т. Є. , Афанасьєва Л. В. Динамічне моделювання складових інноваційної стратегії підприємств машинобудування у забезпеченні сталого розвитку. Вісник Черкаського університету ім. Богдана Хмельницького. Серія: Економічні науки. 2022. № 33 (246). С. 3–9.
15. Волошина О.А. Теоретичні аспекти визначення та сутності економічного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2018. Випуск № 15. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-15/22-stati-15/1843-voloshina-o-a>
16. Воронков Д. К. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації: монографія. 2019. 436 с
17. Гавриш О. А., Ляшенко І.О. Методичний підхід до моделювання економічних ефектів внаслідок впровадження ресурсозберігаючих заходів на промислових підприємствах. Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. 2022. Вип.10. С. 530–536.
18. Газуда Л.М. Ресурсний потенціал аграрної сфери прикордонного регіону. Ужгород: Вид-во ФОП Бреза А.Е., 2012. 217 с.
19. Гаращенко Н.М., Костін Ю. Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища енергозбутової компанії. Стратегія економічного розвитку України. 2021. Випуск №32. С. 111-121.
20. Гвоздь М. Я. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2014. № 811. С. 56-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_10
21. Геєць В. М. Бар'єри на шляху розвитку промисловості на

інноваційній основі та можливості їх подолання. Економіка України. 2020. Вип.№ 1. С. 4-25.

22. Герасимчук В.Г., Коростинська Ю.О. Діагностика системи управління підприємством: аспекти централізації та децентралізації. Національний університет «Львівська політехніка». 2017. С. 397-402.

23. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге видання. К.: Центр учбової літератури, 2017. 488 с.

24. Горбань В. Б. Актуальні проблеми ефективного використання паливно- енергетичних ресурсів та їх вплив на економіку України. Наука й економіка. Випуск №3(35). 2014. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2014_3_35.

25. Горіна Г. О. Діалектика поняття «розвиток підприємства». Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 8. С. 123-127.

26. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

27. Гудзь О.Є. Гудзь О.Є. Організаційно-інформаційні аспекти управління розвитком сучасного підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. Вип.1 (31). 2020. С. 1–9.

28. Дакус А. В. Економічний розвиток підприємства: сутність та визначення. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. 2022. Вип. 6. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12350>

29. Диніна К. Стратегія формування конкурентоспроможності. Персонал. 2013. № 1. С. 78–82.

30. Дідур К.М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. Журнал «Ефективна економіка». 2021. Вип. № 4. С. 33-39.

31. Довгань Л. Є., Каракаш Ю. А. Управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища. Економічний потенціал сталого розвитку країни: сучасний стан, тенденції та проблеми відтворення:

матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: ЛЕФ, 2017. Ч. 1. 95 с.

32. Дунда С. П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. Журнал «Ефективна економіка». 2016. Вип. № 12. С. 113-119.

33. Дунська А. Р. Інноваційний механізм розвитку підприємств целюлозно-паперової промисловості : автореф. ... д-ра техн. наук. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Київ, 2018. 47 с.

34. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник для академічного бакалавріату / під заг. ред. Р. Г. Ахметова. К.: Видавництво Юрайт, 2014. 431 с.

35. Економічна сутність розвитку підприємства. Культура народів Причорномор'я. 2006. Випуск № 96. С. 33-37. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/36354>

36. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / А. М. Колосов, О. В. Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г. Бикова; за заг. ред. А. М. Колосова. Старобільськ : Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. 352 с.

37. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба О. О. Кизенко та ін.; за заг. ред. Н. М. Євдокимової. К.: КНЕУ, 2021. 327 с.

38. Елін О.В. Економічне управління підприємством в сучасних умовах господарювання. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія". Серія: Економіка. 2016. Т. 285, Випуск 273. С. 74-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdues_2016_285_273_14

39. Євдокимова Н.М. Економічне управління підприємством: навч. посіб. КНЕУ. 2021. 327с.

40. Занора В. О. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. Галицький економічний вісник. ТНТУ. 2019. Том 61. Випуск № 6. С. 69–78.

41. Запасна Л.С. Економічна сутність розвитку підприємства. Культура

народов Причорномор'я. 2020. Випуск №96. С. 33-37.

42. Захаркін О. О. Порівняльна характеристика концепцій управління підприємством в системі його інноваційної діяльності. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2014. Вип. № 4. С. 53-59.

43. Звіт з оцінки відповідності (достатності) генеруючих потужностей: Проект. URL: <https://ua.energy/wp-content/uploads/2019/10/Zvit-z-otsinkyvidpovidnosti-vid-31.10.19.pdf>

44. Згуровський М.З. Маторина Т.А., Прилуцький Д.О. Глобальне моделювання процесів сталого розвитку в контексті якості та безпеки життя людей. Систем. дослідж. та інформ. технології. 2018. Вип. № 4. С. 7-33.

45. Земельний кодекс України: Закон України від 25.10.2001 № 2768-III. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>

46. Зятковська Л.І. Методологічні засади фінансового забезпечення. Фінанси України. 2017. Випуск № 6. С. 148–155.

47. Іванова М. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. Економічний простір. 2011. № 48/2. С. 189–196.

48. Іванова Т. В. Організаційно-економічний механізм впровадження соціальної відповідальності на підприємстві. Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. 2018. Випуск № 15. С. 219–225.

49. Іванова Т.В. Механізм управління реструктуризацією машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... кандид. екон. наук.: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Київ, 2014. 23 с.

50. Інформація діяльності ТОВ «Кернел-ТРЕЙД». Внутрішня документація ТОВ «Кернел-ТРЕЙД». URL: <https://www.kernel.ua/>

51. Кобець С. П. Методичний підхід до оцінювання економічної стійкості підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 3. С. 307–311.

52. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254к/96>

53. Костусев О. Захист економічної конкуренції в Україні: стан і проблеми. Економіка України. 2023. № 7. С. 4-11.

54. Лупак Р. Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнес Інформ. 2013. № 4. С. 320–325.

55. Малик І. П., Каракаш Ю.А. Теоретичні підходи до визначення організаційно-економічного механізму промислового підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць. 2017. Випуск № 1 (07) Частина 1. С. 103-107.

56. Малік М. Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2017. 207 с.

57. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник. К. : Каравела, 2017. 320 с.

58. Мікловда В.П. Агропромислове виробництво в умовах ринкових трансформацій. Ужгород: Ліра, 2018. 224 с.

59. Муржак Ю. В. Антимонопольне регулювання: світовий досвід та застосування його в Україні. URL: <http://intkonf.org/konf052013>.

60. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: "Центр учбової літератури", 2015. 560 с.

61. Офіційний звіт Kernel Holding S.A. Annual Report and Accounts 2022. URL: <https://www.kernel.ua/ua>

62. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

63. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України: Інформаційно-аналітичний портал АПК України. URL: <https://minagro.gov.ua/ua>

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

65. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2002. 528 с.

66. Про власність : Закон України від 14 травня 1991 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>

67. Про заходи щодо забезпечення формування та функціонування аграрного ринку: Указ Президента України від 06.06.2000 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>

68. Про земельну реформу: постанова Верховної Ради України від 18.12.1990 р. №563-XII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

69. Про колективне сільськогосподарське підприємство: Закон України від 14.02.1992 № 2114- XII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2114-12>

70. Про особливості приватизації майна в агропромисловому комплексі: Закон України від 10.07.1996 № 290/96-ВР. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/290/96-%D0%B2%D1%80>

71. Про пріоритетність соціального розвитку села та агропромислового комплексу в народному господарстві: Закон України від 17 жовтня 1990 р. № 400-XII. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>

72. Про селянське (фермерське) господарство : Закон України від 7 квітня 1992 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>

73. Про сільськогосподарську кооперацію : Закон України від 17.07.1997 № 469/97-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua>

74. Про форми власності на землю: Закон України від 30.01.1992 №2073-XII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>

75. Продіус І. П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/No3-4/17-22.pdf>

76. Саєнко О. А. Теоретичні аспекти розвитку організаційно-економічного механізму функціонування підприємства. Агроінком. 2018. № 11. С. 79–82.

77. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. 393 с.

78. Удалов Т. Г. Конкурентне право України : навч. посіб. Київ : Школа, 2020. 496 с.

79. Швед В.В. Яблочников С.Л. Конкурентоспроможність підприємства та особливості її визначення в сучасних умовах. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Дніпро. 2022. № 19. С. 1–5.

80. Школьник О. О. Організаційно-економічні чинники управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: монографія. Умань : Вид-во УДАУ, 2017. 308 с.

81. Як стати рекордсменом з експорту: досвід «Кернел». URL: <https://business.ua/person/4576-yak-staty-rekordsmenom-z-eksportu-dosvid-kernel>

82. Янчук В.З. Аграрне право України: підручник. К.: Юрінком Інтер, 2021. 720 с.

83. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: http://Vsed_2013_4_30.pdf

ДОДАТКИ

