

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ПОГОДЖЕНО

В.о. декана факультету

аграрного менеджменту

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**

(підпис) (ПІП)

« ____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

_____ **Олена КОВТУН**

(підпис) (ПІП)

« ____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Управління результативністю транснаціональної корпорації»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Олена КОВТУН

(ПІБ)

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Анатолій ОСТАПЧУК

(ПІБ)

Виконав

(підпис)

Євгеній КАЧКАН

(ПІБ)

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та
ЗЕД
_____ **Олена КОВТУН**
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІП)
«13» грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ
Качкану Євгенію Васильовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність _____ **073 Менеджмент** _____
(код і назва)

Освітня програма _____ **Адміністративний менеджмент** _____
(назва)

Орієнтація освітньої програми _____ **освітньо-професійна** _____
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Управління результативністю транснаціональної корпорації»
затверджена наказом ректора НУБіП «13» грудня 2024 р. №2235 «С»
України від
Термін подання завершеної роботи на _____ **2025.11.03** _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: нормативно-правові та законодавчі акти державних органів влади України, Закони України, Державної служби статистики України, навчальні посібники, підручники та монографії, наукові статті в періодичних виданнях з питань інвестиційної діяльності, фінансові звіти підприємства, власні спостереження автора

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади формування, функціонування та ролі транснаціональних корпорацій
2. Аналіз діяльності тов «kernel» та оцінка його конкурентних позицій
3. Удосконалення системи управління результативністю транснаціональної корпорації

Перелік графічного матеріалу (за потреби) _____

Дата видачі завдання «13» _____ **грудня** _____ 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ **Анатолій ОСТАПЧУК** _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ **Євгеній КАЧКАН** _____
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і прикладних засад управління результативністю транснаціональної корпорації (ТНК) та обґрунтуванню управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності її діяльності в умовах глобалізації.

У першому розділі подано теоретичне обґрунтування сутності результативності ТНК, її ролі у забезпеченні конкурентоспроможності на світових ринках та ключових чинників, що формують ефективність транснаціонального бізнесу. Розглянуто підходи до оцінювання результативності, зокрема концепції КРІ, системи оперативного й стратегічного контролю. Висвітлено специфіку управління структурно складними організаціями, які функціонують у багатокультурному та багаторинковому середовищі.

Другий розділ присвячено аналізу діяльності обраної транснаціональної корпорації. Наведено її організаційно-економічну характеристику, структуру міжнародних підрозділів, особливості корпоративної стратегії та механізми управління глобальними операціями. Проведено оцінку результативності на основі фінансових та нефінансових показників, визначено вплив ринкових, політичних і соціальних факторів на діяльність корпорації в різних регіонах. Виявлено сильні сторони, проблемні аспекти та резерви підвищення ефективності управління.

У третьому розділі сформовано напрями вдосконалення системи управління результативністю ТНК. Запропоновано комплекс управлінських рішень, які включають: оптимізацію КРІ для різних рівнів корпоративної структури, підвищення узгодженості глобальних та локальних стратегій, розвиток цифрової аналітики та інструментів моніторингу результативності, удосконалення комунікацій між підрозділами та посилення механізмів мотивації персоналу.

Результати дослідження свідчать, що ефективне управління результативністю є ключовою умовою стратегічного зростання транснаціональної корпорації, її здатності адаптуватися до глобальних ринкових змін і забезпечувати високий рівень синергії між підрозділами. Запропоновані теоретичні та практичні положення можуть бути використані ТНК для вдосконалення системи контролю, оцінювання й стимулювання ефективності в міжнародному середовищі.

Ключові слова: транснаціональна корпорація, результативність, глобальне управління, KPI, міжнародна стратегія, ефективність діяльності.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ, ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЛІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ.....	9
1.1 Еволюція формування та розвитку транснаціональних корпорацій...	9
1.2 Особливості функціонування транснаціональних корпорацій.....	12
1.3 Визначення ролі транснаціональних корпорацій у розвитку економіки.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «KERNEL» ТА ОЦІНКА ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ.....	21
2.1 Загальна характеристика Kernel та аналіз його діяльності.....	21
2.2 Аналіз ринкових позицій компанії у порівнянні з конкурентами.....	28
SWOT-аналіз та фінансові результати діяльності	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ КОРПОРАЦІЇ.....	41
3.1 Напрями вдосконалення системи показників результативності Kernel.....	41
3.2 Рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських рішень у Kernel.....	51
3.3 Пропозиції з удосконалення механізмів управління результативністю.....	52
Висновки.....	57
Список використаних джерел.....	59

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації транснаціональні корпорації (ТНК) відіграють провідну роль у формуванні світових економічних процесів. Вони забезпечують значну частку міжнародної торгівлі, здійснюють прямі іноземні інвестиції, формують глобальні виробничі та логістичні ланцюги, а також активно впливають на економічний розвиток країн різних регіонів. Динамічне зростання ТНК, розширення географії їхньої присутності та підвищення інтенсивності конкуренції вимагають від таких компаній упровадження ефективних методів управління результативністю. Саме здатність забезпечувати стабільні й високі показники результативності є ключовим чинником їхньої конкурентоспроможності та довгострокової стійкості.

Актуальність теми даного дослідження обумовлена кількома ключовими факторами. По-перше, глобальні економічні трансформації — цифровізація, прискорення інноваційних циклів, поява нових бізнес-моделей — потребують удосконалення систем управління в ТНК. По-друге, нестабільність геополітичного середовища, зокрема наслідки повномасштабної війни в Україні, змінює структуру міжнародних ринків і створює нові ризики для транснаціональних компаній, що потребує від них більшої гнучкості та адаптивності. По-третє, зростання уваги до критеріїв сталого розвитку та ESG-підходів формує нові стандарти оцінювання ефективності, які вже стали невід'ємною частиною стратегічного управління великих глобальних корпорацій.

Додаткової значущості обрана тема набуває і в українському контексті, оскільки Україна дедалі активніше інтегрується у світові економічні процеси, а національні компанії прагнуть відповідати міжнародним управлінським стандартам та залучати іноземні інвестиції.

Об'єктом дослідження є діяльність транснаціональних корпорацій у глобальному економічному середовищі на прикладі ТОВ Kernel.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління

результативністю транснаціональної корпорації в умовах глобальної конкуренції та підвищеної мінливості зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є процеси, методи та інструменти управління результативністю транснаціональної корпорації.

Для досягнення зазначеної мети ставилися та розв'язувалися такі завдання:

- еволюція формування та розвитку транснаціональних корпорацій;
- особливості функціонування транснаціональних корпорацій;
- визначення ролі транснаціональних корпорацій у розвитку економіки;
- загальна характеристика Kernel та аналіз його діяльності;
- аналіз ринкових позицій компанії у порівнянні з конкурентами;
- swot-аналіз та фінансові результати діяльності;
- напрями вдосконалення системи показників результативності Kernel;
- рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських рішень у Kernel;
- пропозиції з удосконалення механізмів управління результативністю.

Методи дослідження. В процесі вирішення поставлених завдань у роботі застосовано методи наукової абстракції, аналізу і синтезу, системного узагальнення для визначення набору напрямів оцінки управління результативністю ТНК. Усі емпіричні висновки та статистичні обґрунтування у роботі представлені у вигляді таблиць, та діаграм, що підвищує наочність і достовірність отриманих результатів.

Практична значущість магістерської кваліфікаційної роботи полягає в тому, що її результати можуть бути безпосередньо застосовані для підвищення ефективності управління діяльністю транснаціональних корпорацій (ТНК) та удосконалення їх системи контролю результативності в умовах глобальної конкуренції.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ, ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЛІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

1.1. Еволюція формування та розвитку транснаціональних корпорацій

Історичний шлях становлення сучасних транснаціональних корпорацій (ТНК) бере свій початок із періоду активної колонізації, коли зароджувалися перші прообрази багатонаціональних компаній. Вони були створені, щоб забезпечувати організацію та фінансування колоніальних експедицій, підтримуючи економічні інтереси монархій Західної Європи. На стадії класичного імперіалізму значна частина колоній, окрім іспанських та португальських, фактично керувалася саме такими корпораціями. Витоки ТНК пов'язують передусім з Англією та Нідерландами, які в той час були впливовими метрополіями [18].

На початковому етапі розвитку ці компанії розгортали діяльність у низці регіонів — від Азії до Африки та Америки. Одними з найвідоміших прикладів ранніх ТНК є Британська Ост-Індська компанія (1601 р.) та Голландська Ост-Індська компанія (1603 р.). Упродовж майже двох століть голландська компанія зберігала позицію найпотужнішої торговельної корпорації світу. Такі компанії не тільки займалися торгівлею та організацією експедицій, а й закладали фундамент майбутніх міжнародних ринків та виробничих структур. Їхня діяльність спричинила поглиблення диспропорцій між метрополіями та колоніями, адже ресурси та прибутки системно перетікали до європейських держав, а колонізовані території втрачали економічний потенціал. Окремі з цих корпорацій, як-от «Royal African Company», відігравали значну роль у трансатлантичній работоргівлі [7].

Незважаючи на суттєвий вплив на розвиток світової економіки, перший етап еволюції таких компаній вважають радше «доісторичним», адже він

передував становленню промислового капіталізму та формуванню сучасних виробничих систем.

Наступний етап розвитку ТНК (1870–1930 рр.) характеризувався активним пошуком нових ресурсних баз і ринків збуту. Цей період припав на інтенсивну експансію компаній зі США та Європи на території Африки, Азії, Близького Сходу та Латинської Америки. Близько 60% міжнародних інвестицій того часу було спрямовано саме в ці регіони. Водночас процеси злиття та поглинання у низці галузей — зокрема у нафтохімії та харчовій промисловості — сприяли утворенню потужних монополістичних структур. Так, «United Fruit Company» наприкінці XIX століття практично контролювала весь імпорт бананів до США [5]. Розвиток автомобільного та авіаційного виробництва, а також військові потреби Першої світової війни прискорили зміцнення позицій провідних ТНК [20].

У 1930–1945 рр. розпочалося нове піднесення ТНК, особливо в галузях машинобудування, пов'язаних із військово-промисловими потребами. У Японії цей період ознаменувався розквітом «дзайбацу» — економічних конгломератів на кшталт «Mitsui» та «Mitsubishi», які контролювали фінансовий, промисловий і торговельний сектори та діяли в тісній взаємодії з державою [15].

Після завершення Другої світової війни (1945–1970 рр.) почалася масштабна реконструкція економік провідних країн і швидке нарощування промислового потенціалу. У цей час спостерігається стрімкий розвиток аерокосмічної, фармацевтичної та машинобудівної галузей. Нафтодобувні компанії зміцнили глобальні позиції завдяки експлуатації родовищ Перської затоки. У межах «холодної війни» американські ТНК відігравали ключову роль у формуванні економічної моделі країн-партнерів, а також у поширенні технологій. До кінця 1960-х третина міжнародної торгівлі здійснювалася всередині корпорацій, а переважна частина платежів за роялті мала внутрішньокорпоративний характер [6].

Новий етап розвитку (1970–1990 рр.) був спричинений швидким технічним прогресом: інтенсифікацією транспортних перевезень та

комп'ютеризації. Це зумовило подальшу інтернаціоналізацію капіталу та формування нового покоління ТНК. Корпорації активно використовували переваги реклами й масових комунікацій, що розширило їхню глобальну присутність. Світова енергетична криза спричинила перерозподіл ринків між найбільшими гравцями. Якщо у 1906 році налічувалося лише кілька десятків великих міжнародних корпорацій, то вже на початку 1970-х їх кількість перевищила 300, причому більшість контролювали 70–80% глобальної торгівлі. Крім того, ТНК активно інвестували у країни, що розвиваються, приваблені дешевою робочою силою та менш жорстким екологічним регулюванням [27].

У 1990-х роках, після падіння соціалістичного блоку, світова економіка відкрила нові можливості для ТНК. Розвиток інформаційних технологій сприяв формуванню глобальних ринків. Компанії дедалі частіше вступали в стратегічні альянси, об'єднуючи ресурси в галузях виробництва, збуту та наукових досліджень. Найбільшу кількість материнських компаній зосереджено в США, Німеччині, Японії, Великій Британії та Франції, на які припадає більша частина світових прямих іноземних інвестицій. Значна частина філій ТНК розташована в країнах із високим рівнем індустріалізації, хоча дедалі більше компаній переносять виробництво до країн, що розвиваються [28].

У сучасних умовах глобальний ринок висуває високі вимоги до міжнародних компаній. Вони зіштовхуються з розбіжностями в культурі, валютними ризиками, податковими труднощами, політичними загрозами, а також із необхідністю адаптувати продукцію до місцевих ринків. Конкурентні переваги формуються на основі технологічних інновацій, вдосконалення виробництва, наукових досліджень та раціонального використання ресурсів. Часто боротьба за ринок супроводжується недобросовісними практиками — ціновою змовою, обмеженням доступу конкурентів, поширенням недостовірної інформації чи порушенням прав інтелектуальної власності [30].

Щоб утримати конкурентоспроможність, ТНК активно інвестують у розвиток інновацій, створюють міжнародні дослідницькі центри та технологічні альянси. Злиття та поглинання стають ключовим інструментом швидкого

зміцнення позицій — вони забезпечують доступ до нових ринків, диверсифікацію діяльності та використання унікальних нематеріальних активів, включно з торговельними марками, технологіями та патентами.

Окремим прикладом ефективного формування конкурентних переваг є компанія Apple, яка завдяки постійному вдосконаленню продуктів і високому рівню технологічних інновацій значно посилсила свої ринкові позиції та збільшила капіталізацію. Проте загалом конкурентні переваги ТНК формуються лише за умов глибокого розуміння факторів успіху на конкретних ринках та аналізу конкурентного середовища [37].

Для досягнення стійкої конкурентної позиції корпорація повинна співставляти власні сильні сторони з ключовими факторами успіху галузі. Якщо вони перевищують показники конкурентів, можна говорити про наявність стійких конкурентних переваг. Такі фактори лежать в основі продуктивності, ефективності та високої результативності діяльності глобальних компаній [32].

1.2. Особливості функціонування транснаціональних корпорацій

Транснаціональні корпорації (ТНК) становлять особливу групу суб'єктів світового господарства, чії бізнес-операції виходять далеко за межі однієї держави. Саме глобальний характер їхньої діяльності та гнучкість організаційної структури роблять їх одними з найвпливовіших учасників міжнародної економіки. Особливості розвитку та функціонування ТНК активно досліджуються як українськими, так і зарубіжними вченими. Зокрема, значний внесок у вивчення їхнього впливу на економіку України зробив О.І. Рогач [24], який розглядає транснаціоналізацію як частину глобалізаційних процесів.

Однією з ключових характеристик діяльності ТНК є використання відмінностей економічних умов між країнами. Компанії прагнуть розміщувати виробничі потужності там, де робоча сила є дешевшою, де існують податкові стимули або більш сприятливий інвестиційний клімат. Таке стратегічне

розміщення дозволяє мінімізувати витрати, знижувати собівартість продукції та посилювати конкурентні позиції на світовому ринку.

Глобальна присутність також допомагає ТНК диверсифікувати ризики. Робота на кількох континентах забезпечує економічну стійкість: негативні тенденції в одній країні компенсуються прибутками в іншій. Саме тому ТНК здатні зберігати фінансову стабільність навіть під час світових криз.

Організаційна структура транснаціональних корпорацій вирізняється складністю та багаторівневістю. Вона зазвичай включає материнську компанію у країні походження та широку мережу дочірніх підприємств у різних регіонах світу. Такий підхід поєднує централізоване прийняття стратегічних рішень з гнучкістю локального управління. Використання сучасних цифрових технологій забезпечує швидку комунікацію та координацію між структурними підрозділами.

Ще однією суттєвою ознакою ТНК є високий рівень інноваційності. Значні фінансові можливості дозволяють їм інвестувати у науково-дослідні проекти, розробку нових технологій і модернізацію виробництва. Інновації впроваджуються у сфери логістики, маркетингу, менеджменту, що забезпечує корпораціям лідерські позиції у багатьох галузях.

Вплив ТНК виходить далеко за економічні межі. З одного боку, корпорації створюють робочі місця, сприяють поширенню сучасних технологій та стимулюють розвиток інфраструктури. З іншого — у багатьох випадках їх критикують за недотримання екологічних норм, використання дешевої робочої сили та ігнорування інтересів місцевих громад. Тому все більш актуальною стає концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), спрямована на екологічну стійкість, захист прав працівників і підтримку місцевих спільнот [22].

Важливою рисою функціонування ТНК є їхній вплив на промисловість та національні економіки. Завдяки масштабам своєї діяльності вони можуть контролювати значні частки ринків, встановлювати цінову політику та формувати стандарти виробництва. Уряди багатьох країн змушені враховувати

інтереси ТНК при формуванні економічної політики, що підкреслює їхній політичний вплив.

Транснаціональні корпорації відіграють і роль драйверів технологічного прогресу. У галузях високих технологій, харчової промисловості, екомодернізації саме вони найчастіше ініціюють появу інновацій. Така технологічна перевага, однак, посилює конкурентний тиск на місцеві компанії, яким складно конкурувати з потужними глобальними структурами [24].

Суттєвим є й вплив ТНК на формування споживчих уподобань. Завдяки масштабним маркетинговим кампаніям вони просувають певні бренди та стандарти споживання в усьому світі. Наслідком цього може бути зменшення культурного різноманіття та витіснення локальних виробників із ринку [33].

Вплив ТНК не обмежується економічною сферою — вони активно беруть участь у формуванні глобальної політики. Потужність їхніх фінансових ресурсів дозволяє впливати на рішення міжнародних організацій і урядів, лобіювати зміни законодавства та регуляторних норм. Це викликає дискусії щодо меж їхнього впливу, оскільки діяльність ТНК може як підтримувати розвиток країн, так і створювати додаткові соціально-економічні виклики [33].

Наукові дослідження у сфері діяльності транснаціональних корпорацій мають широке міжнародне коло. Дані про провідних науковців і їхні праці наведені у табл. 1.1, що дозволяє узагальнити підходи різних шкіл до аналізу ТНК.

У сучасних умовах перед корпораціями постає необхідність відповідати новим глобальним викликам, включаючи екологізацію виробництва, дотримання прав людини, соціальну відповідальність бізнесу та підтримку сталого розвитку. Це потребує зміни корпоративних стратегій і перегляду підходів до взаємодії з національними економіками.

Отже, діяльність ТНК має багатовимірний характер і суттєво впливає на формування сучасної економічної системи. Вони створюють значні можливості, але одночасно генерують і ризики для національних економік. Тому важливим

завданням держав є розробка ефективних механізмів регулювання, які забезпечуватимуть баланс між інтересами бізнесу, суспільства та держави.

Деякі з відчизняних та іноземних науковців, що досліджували діяльність транснаціональних корпорацій, а також назви їхніх публікацій наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Відомі вчені, які досліджують діяльність транснаціональних корпорацій

Ім'я вченого	Основні напрямки досліджень	Відомі публікації
О.І. Рогач	Вплив ТНК на економіку України, глобалізаційні процеси	"Транснаціональні корпорації в Україні: виклики та перспективи розвитку"
В.В. Рокоча	Транснаціоналізація світової економіки, інтеграція ТНК у національні економіки	"Глобалізація та діяльність транснаціональних корпорацій: нові виклики для України"
С. І. Соколенко	Економічна політика щодо ТНК, роль іноземних інвестицій	"Міжнародні корпорації та іноземні інвестиції: стратегічні аспекти"
Дж. Даннінг	Теорія міжнародного виробництва, взаємодія ТНК із локальними ринками	"Multinational Enterprises and the Global Economy"
П.Баклі	Стратегії та структура управління ТНК, міжнародний бізнес	"The Global Factory: Networked Multinational Enterprises in the Modern Global Economy"
А. Рагман	Менеджмент транснаціональних корпорацій, міжнародні фінансові потоки	"International Business: A Strategic Management Approach"

Джерело: [17;23;35]

Серед сучасних викликів, які постають перед ТНК, є необхідність дотримання етичних стандартів у діяльності. Зростає увага до питань екологічної стійкості, прав працівників і соціальної відповідальності бізнесу. У цьому контексті ТНК змушені враховувати глобальні тренди, пов'язані зі сталим розвитком і захистом прав людини, що іноді суперечить їхній меті максимізації прибутків. Отже, функціонування транснаціональних корпорацій є складним і

багатогранним процесом, який формує сучасний економічний ландшафт. Їхня діяльність створює як можливості, так і загрози для економік країн, у яких вони працюють. Тому глибоке розуміння особливостей функціонування ТНК є ключовим для розробки ефективних механізмів регулювання, які забезпечать баланс між інтересами корпорацій, суспільства та держав

1.3. Визначення ролі транснаціональних корпорацій у розвитку економіки

Транснаціональні корпорації посідають провідне місце у формуванні економічного розвитку держав, що приймають іноземні інвестиції. Вони виступають важливими провайдерами капіталу, сучасних технологій та передових управлінських рішень. Одним із ключових механізмів їхнього впливу є створення нових робочих місць. Виходячи на національні ринки, ТНК організують нові виробничі майданчики, модернізують існуючі підприємства або інтегрують місцеві компанії у глобальні логістичні та виробничі ланцюги. Це стимулює зайнятість у промисловості, сфері послуг, логістиці, фінансовому секторі, маркетингу та консалтингу. Працівники отримують можливість освоювати професійні компетенції відповідно до світових стандартів. Водночас діяльність корпорацій здатна прискорювати розвиток інфраструктури, адже створення виробничої бази часто супроводжується будівництвом або модернізацією доріг, енергетичних систем, портових та логістичних об'єктів. Це позитивно відображається як на бізнес-середовищі, так і на умовах життя населення [22].

ТНК також сприяють зміцненню позицій місцевих підприємств, які залучаються як постачальники сировини, комплектуючих або сервісних послуг. Така кооперація стимулює розвиток малого й середнього бізнесу, підвищує стандарти виробництва, покращує якість продукції та сприяє впровадженню новітніх технологій і методів менеджменту.

Окрім економічних вигод, корпоративні інвестиції мають виразний соціальний ефект: компанії фінансують освітні програми, підвищення

кваліфікації працівників, соціальні проєкти, сприяють розвитку людського капіталу та зростанню продуктивності праці.

Разом із тим, вплив ТНК не є однозначно позитивним. У деяких випадках країни можуть втрачати економічну самостійність, стаючи залежними від кількох потужних корпорацій, що визначають ринкові умови та отримують можливість тиску на економічну політику уряду. Тому держави повинні активно регулювати діяльність таких компаній, забезпечуючи оптимальний баланс між вигодами та ризиками. ТНК виступають рушіями розвитку, але водночас створюють низку суттєвих викликів для економіки держав, у яких вони працюють [24].

З позитивної точки зору транснаціональні корпорації сприяють зростанню обсягів інвестицій, модернізації інфраструктури, впровадженню новітніх технологій та загальному підвищенню продуктивності. Вони сприяють включенню країн у глобальні виробничі ланцюги та розвитку високотехнологічних секторів. Важливим позитивним результатом їх присутності є розширення ринку праці через створення додаткових робочих місць та можливість збільшення доходів населення.

ТНК також активно підтримують розвиток локального підприємництва через залучення місцевих партнерів до виробничих і сервісних процесів. На міжнародному рівні їхня діяльність сприяє інтеграції ринків, гармонізації стандартів та посиленню конкуренції, що, у свою чергу, є стимулом для інновацій та підвищення якості продукції.

Проте існує і негативний вплив. Одним із найсерйозніших ризиків є посилення економічної нерівності. Корпорації концентрують діяльність у прибуткових регіонах і галузях, що поглиблює диспропорції у розвитку окремих територій [4]. Місцеві виробники нерідко не витримують конкуренції з глобальними компаніями, що призводить до їх витіснення з ринку. Це знижує рівень конкуренції та загрожує монополізацією галузей. Важливою проблемою залишається і вплив ТНК на екологію: у країнах зі слабким регулюванням часто ігноруються природоохоронні стандарти, що погіршує стан довкілля.

Окрім того, корпорації можуть чинити значний тиск на політичні інститути та отримувати преференції у вигляді податкових пільг або слабшого контролю. Це загрожує економічній безпеці держави й обмежує суверенітет у прийнятті рішень [33].

Вагому роль ТНК відіграють у процесі поширення технологій. Вони створюють на території країн-реципієнтів виробничі підприємства та дослідницькі центри, оснащені сучасним обладнанням і програмними технологіями. Локальні спеціалісти, долучаючись до виробничих процесів, набувають нових знань і навичок, які надалі можуть бути використані в інших галузях економіки. Значний вплив здійснюють прямі іноземні інвестиції, які не лише приносять капітал, а й дозволяють поширювати менеджерські стандарти та інноваційні практики. Через ліцензійні угоди, партнерські проекти та спільні підприємства відбувається передача технологій місцевим компаніям, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності.

Окремим напрямом діяльності ТНК є співпраця з освітніми та науковими установами, фінансування досліджень, стажувань і навчальних програм. Це підтримує розвиток кадрового потенціалу та інноваційного середовища [6]. Втім, технологічний вплив також має обмеження: ключові ноу-хау переважно залишаються під контролем материнських компаній, що може формувати залежність держав від зовнішніх технологічних рішень.

Регулювання діяльності транснаціональних корпорацій — складне завдання. Країни мають забезпечувати збалансовану політику, яка дозволяє залучати інвестиції, але одночасно мінімізувати ризики для економічного суверенітету. Однією з головних проблем є недопущення монополізації критично важливих секторів, що потребує дієвих антимонопольних інструментів [7].

Іншим викликом є уникнення податкових втрат. ТНК часто використовують механізми мінімізації податків — трансферне ціноутворення та офшорні схеми. Тому держави повинні впроваджувати міжнародні стандарти прозорості, зокрема BEPS.

Додатковими проблемами є порушення екологічних та трудових норм. Уряди мають забезпечувати дотримання міжнародних стандартів, контролювати умови праці та рівень заробітної плати, а також стимулювати корпорації до реальної соціальної відповідальності через системи заохочень і вимог [18].

Важливий виклик — забезпечення прозорості діяльності ТНК. Через багаторівневу структуру корпорацій їхні фінансові операції часто складно відстежувати. Тому уряди повинні застосовувати обов'язкову публічну звітність для підвищення підзвітності та зниження корупційних ризиків [25].

Для кращого розуміння проблем регулювання діяльності транснаціональних корпорацій доцільно використовувати систематизовані аналітичні матеріали, зокрема, де наведено основні виклики та способи їх подолання.

Соціально-економічний вплив діяльності ТНК також є багатовимірним. Поняття «соціально-економічний вплив» охоплює результати, які проекти або політика корпорацій спричиняють для добробуту населення та економічної системи світу чи окремих громад. Воно включає зміни у сфері здоров'я, освіти, зайнятості, рівня доходів та соціальної взаємодії [10].

Соціальний аспект охоплює умови життя, культурні практики, стан здоров'я та інтегрованість громад. Економічний — зміну фінансових потоків, структуру ринку, зайнятість і рівень доходів. Обидва аспекти взаємопов'язані: будь-які зміни в економіці впливають на соціальні процеси і навпаки.

Присутність ТНК впливає на харчову поведінку споживачів, умови життя населення, екологію, доступ до якісних товарів і послуг. Виробничі майданчики можуть як покращувати інфраструктуру, так і створювати екологічні ризики. Компанії також реалізують освітні програми для персоналу та інформують споживачів щодо властивостей продукції.

Питання доходів і зайнятості — один із ключових індикаторів соціально-економічного впливу ТНК: важливо враховувати не лише кількість створених робочих місць, а й якість умов праці [34].

Методи оцінки соціально-економічного впливу ТНК наведені в табл. 1.3. Вони дозволяють оцінювати інвестиційну активність, інноваційну діяльність, рівень зайнятості, екологічну стійкість та відповідність законодавству [13].

Використання кількох методів оцінювання дає змогу отримати комплексну картину впливу корпорацій на розвиток держави, охоплюючи як економічні, так і соціальні параметри.

У підсумку, роль транснаціональних корпорацій у глобальній та національній економіці надзвичайно велика. Вони здатні стимулювати розвиток галузей, створювати нові можливості та сприяти зростанню інвестицій. Проте їхня діяльність може мати і негативні наслідки — від монополізації ринків до впливу на політику держав. Тому ефективне регулювання, забезпечення прозорості та збалансований підхід до співпраці з ТНК є важливими умовами сталого економічного розвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «KERNEL» ТА ОЦІНКА ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Kernel» та аналіз його діяльності

ТОВ «Kernel» — один із світових лідерів та найбільша компанія в Україні з виробництва й експорту соняшникової олії, а також ключовий постачальник аграрної продукції з регіону Чорноморського басейну на міжнародні ринки. Понад 80 держав світу є покупцями продукції Kernel. Із листопада 2007 року цінні папери компанії представлені на Варшавській фондовій біржі (WSE).

Компанія заснована у 1995 році й з того часу перетворилася на один із провідних агропромислових холдингів країни. Kernel спеціалізується на переробці олійних культур, зокрема соняшнику, та експорті різних видів аграрної продукції. Упровадження сучасних технологій і стратегія сталого розвитку дають змогу компанії демонструвати позитивну динаміку навіть за умов економічної нестабільності та викликів, пов'язаних із ситуацією в Україні. Аналіз роботи підприємства у 2023–2024 роках дозволяє детальніше оцінити його стратегічні кроки, фактори впливу на фінансові результати та операційну діяльність, а також визначити позиції «Kernel» на внутрішньому та світовому ринках.

Основні напрямки діяльності компанії охоплюють:

1. Переробку олійних культур. Kernel входить до числа найбільших виробників соняшникової олії у світі. Компанія має значні переробні потужності, що забезпечують стабільну якість продукції та її конкурентність на міжнародних ринках.
2. Власне агровиробництво та земельний банк. Завдяки значним земельним ресурсам компанія самостійно вирощує основну частину сировини — соняшник, кукурудзу, пшеницю та інші культури. Це зменшує вплив коливань ринкових цін на закупівлю сировини.

3. Експортні операції. Kernel є одним із провідних експортерів агропродукції України. Географія продажів охоплює понад 40 країн, що сприяє диверсифікації ринків і зниженню залежності від окремих напрямів.

4. Логістичну інфраструктуру. Компанія управляє розгалуженою мережею елеваторів, потужностями з перевалки та портовими терміналами, що забезпечує ефективність логістичних процесів та контроль над ланцюгом постачання.

Земельний фонд підприємства становить близько 363 тис. гектарів, а чисельність персоналу — приблизно 18 тис. працівників. Основні сфери діяльності — рослинництво, експорт зернових культур і виробництво соняшникової олії.

ТОВ Kernel зареєстровано в Люксембурзі як акціонерне товариство, а його акції з 2007 року обертаються на Варшавській фондовій біржі.

Компанія також входить до найбільших операторів з перевалки зерна в українських портах — на неї припадає понад 20% усіх обсягів експорту зернових. Крім того, Kernel має наймасштабнішу в країні мережу елеваторів із загальною потужністю одноразового зберігання близько 1,7 млн тонн.

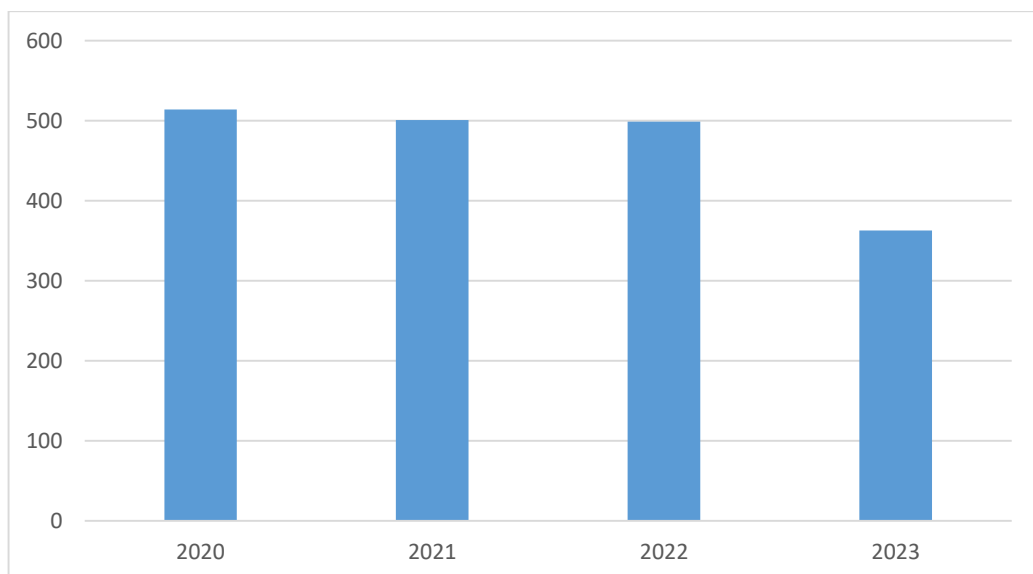


Рис. 2.1. Земельний банк ТОВ Kernel, тис.га

Джерело: сформовано автором за [16]

ТОВ Kernel є лідером серед агрохолдінгів України і за усіма сегментами та напрямками діяльності. На частку ТОВ Kernel припадає близько 8% світового виробництва та близько 15% соняшникової олії. Основними ринками збуту є країни Євросоюзу, Індія, Єгипет, Туреччина.

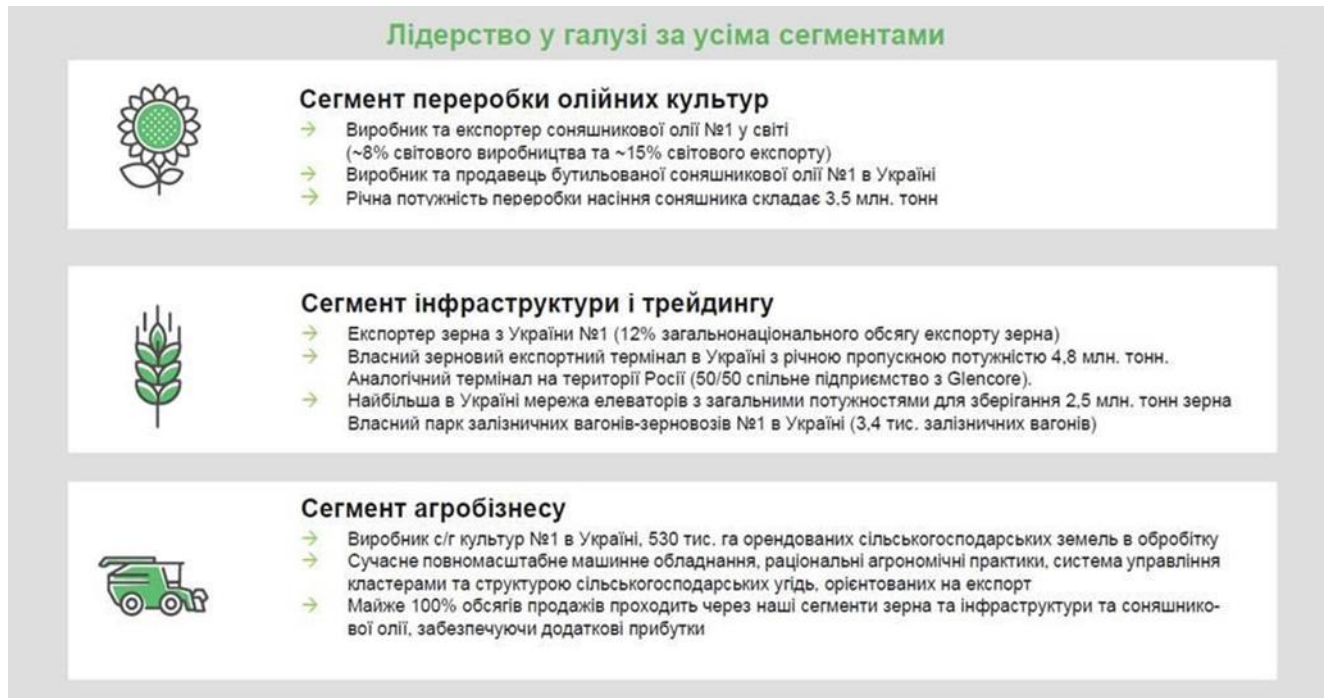


Рис. 2.2. Лідерство ТОВ Kernel за сегментами

Джерело: сформовано автором за [16]

ТОВ Kernel очолює десятку найбільших виробників соняшникової олії в Україні:

1. Kernel – 28% від загального виробництва;
2. «Бунге Україна» – 11%;
3. «Оптімус Агро» – 7%;
4. «Миронівський Хлібопродукт» (МХП) – 7%;
5. ViOil – 5%;
6. Allseeds – 4%;
7. ADM – 4%;

8. «Каргілл» – 4%;
9. «Дельта Вілмар СНД» – 4%;
10. COFCO Agri Ukraine – 3%.

Структура холдингу з 2001 року ТОВ Kernel активно працює в аграрному секторі України, ставши провідним виробником соняшникової олії. Компанія зосереджується на вирощуванні, переробці та експорті соняшникової олії та зернових культур, а також на зберіганні зерна в елеваторах і портових потужностей.

Володіючи 28 елеваторами по всій країні з загальною місткістю 2,34 мільйони тон, компанія забезпечує ефективне зберігання продукції.

ТОВ Kernel є вертикально-інтегрованою, тобто контролюються усі етапи ланцюгів поставок - від виробництва сировини і до продажу готової продукції. Усі бізнес-сегменти компанії є тісно пов'язані між собою та працюють злагоджено та послідовно.

Бізнес-модель компанії включає в себе 7 основних підрозділів, а саме: власні сільські підприємства, підрозділи закупівлі зернових культур, елеватори для зберігання власної сировини та надання послуг контрагентам, олійноекстракційні заводи для виробництва та фасування соняшникової олії, підрозділи залізничного транспортування, експортні термінали в портах.

Агropідприємства компанії виробляють більше 500 млн. тон зернових культур щорічно. Олійноекстракційні заводи переробляють більше 3,2 млн. тон насіння соняшнику на рік, що дозволяє реалізувати 1,6 млн. тон соняшникової олії. Щорічно Kernel постачає на міжнародні ринки близько 6 млн. тон зерна, експорту логістику яких практично повністю забезпечують власні залізничні вагони та портові термінали компанії.

Основні торгові марки ТОВ Kernel:

– «Щедрий Дар» – національний бренд, що входить до трійки лідерів ринку соняшникової олії в Україні. Виготовляється за двома унікальними технологіями: холодної рафінації.

– «СТОЖАР» – створюється завдяки технології глибокого очищення Soft Column.

– Соняшникова олія «ЧУМАК» – premium-олія з українським колоритом, що виготовляється лише з найкращих українських сортів соняшнику.

– Асортиментний ряд ТМ «QLIO» містить олію extra virgin та оливки. Це – найкраща іспанська сировина, дбайливе збирання оливок, що запобігає пошкодженню.

– «МАРИНАДО» – національний бренд, який входить до п'ятірки лідерів у категорії «Овочева консервація». Вже понад 10 років під цим брендом проводиться селекція та виготовлення найкращих зразків у своїй категорії як українського, так і європейського виробництва.

– KERNEL – виробник соняшnikової олії №1 у світі. Як визнаний світовий лідер, компанія забезпечує стабільний контроль усіх етапів виробництва продукту, який відповідає всім найвищим стандартам якості [41].

Операційна діяльність ТОВ Kernel охоплює шість основних напрямів:

1. продаж соняшnikової олії наливом, соняшnikового шроту та жому;
2. продаж зерна;
3. продаж бутильованої соняшnikової олії;
4. дохід від аграрного бізнесу;
5. елеваторні послуги;
6. послуги з перевалки зерна.

Таблиця 2.1.

Аналіз експорту продукції компанії ТОВ Kernel

Показник	2023 рік	2024 рік
Експорт соняшnikової олії (тис. тонн)	1,600	1,650
Основні ринки збуту (%)		
— Європейський Союз	30%	32%
— Азія	25%	28%
— Африка	15%	18%
— Інші регіони	30%	22%
Середня ціна на олію (USD/тонна)	900	950

Джерело: сформовано автором за [16]

Таблиця містить ключову інформацію про експортну діяльність компанії Kernel. Збільшення обсягів експорту у 2024 році свідчить про стійкий інтерес міжнародних ринків до української соняшникової олії. Особливо помітним є розширення присутності на ринках Азії та Африки, що вказує на ефективну політику диверсифікації зовнішніх продажів.

У 2023–2024 роках операційна діяльність ТОВ Kernel вирізняється значними вкладеннями у модернізацію виробництва та вдосконалення логістичної інфраструктури. Компанія зосереджується на впровадженні сучасних технологій у переробку аграрної продукції та раціональному використанні природних ресурсів.

Одним із важливих напрямів роботи є скорочення витрат. Kernel застосовує новітні технологічні рішення, що дають змогу зменшити енергоспоживання під час виробництва, оптимізувати собівартість продукції та підвищити рівень прибутковості.

Екологічні проекти також посідають значне місце в операційній політиці компанії. Kernel активно впроваджує заходи, спрямовані на мінімізацію впливу на довкілля, включаючи програми сталого розвитку та використання енергоефективних технологій.

Стратегічні плани компанії на 2023–2024 роки передбачають подальше зміцнення позицій на зовнішніх ринках, особливо через активне розширення присутності в Азійському та Африканському регіонах.

Таблиця 2.2.

Структура витрат компанії ТОВ Kernel

Показник	2023 рік (%)	2024 рік (%)
Вартість сировини	60%	62%
Операційні витрати	15%	14%
Амортизація та витрати на модернізацію	10%	9%
Логістичні витрати	10%	9%
Інші витрати	5%	6%

Джерело: сформовано автором за [16]

Таблиця відображає розподіл витрат компанії по основних категоріях. Збільшення частки витрат на сировину в 2024 році пов'язане з підвищенням цін на сільськогосподарські культури, однак компанія зменшує частку інших витрат, що може свідчити про ефективність операційної діяльності.

Ключові напрямки стратегії розвитку:

- Розширення виробничих потужностей: модернізація заводів і елеваторів, що дозволяє збільшити обсяги переробки та підвищити ефективність виробництва.
- Диверсифікація асортименту: крім соняшникової олії, компанія розширює виробництво інших продуктів, таких як кормові добавки, а також розглядає можливість виробництва більш високоякісних та спеціалізованих олій.
- Екологічність і сталий розвиток: активний перехід до екологічно чистих технологій виробництва та скорочення впливу на довкілля.

Загалом діяльність компанії ТОВ Kernel за 2023-2024 роки свідчить про її стабільний розвиток і ефективну стратегію на міжнародних ринках. Результати фінансового аналізу підтверджують, що компанія здатна забезпечити стійке зростання навіть в умовах зовнішніх економічних і політичних викликів.

Для подальшого зростання ТОВ Kernel доцільно продовжити реалізацію стратегії розширення ринків збуту, інвестицій у модернізацію та впровадження інновацій. Активна робота над підвищенням екологічної відповідальності та сталий розвиток також відіграватимуть важливу роль у забезпеченні довгострокового успіху компанії.

2.2. Аналіз ринкових позицій компанії ТОВ Kernel у порівнянні з конкурентами

Компанія ТОВ Kernel є одним з лідерів на ринку соняшникової олії в Україні та має значну частку на міжнародних ринках. Згідно з останніми даними, ринкова частка компанії на українському ринку соняшникової олії становить близько 25%, що дає їй змогу утримувати лідерські позиції в країні. Однак на

міжнародному ринку її частка сягає 10% від загального обсягу експорту соняшникової олії з України, що також свідчить про значущість компанії на світовому ринку.

Порівняння ринкових часток ТОВ Kernel та її основних конкурентів в Україні і за кордоном дає змогу оцінити місце компанії серед основних гравців.

Ринкова частка компанії ТОВ Kernel на українському та міжнародному ринках. Компанія є одним з лідерів на ринку соняшникової олії в Україні та має значну частку на міжнародних ринках. Згідно з останніми даними, ринкова частка Kernel на українському ринку соняшникової олії становить близько 25%, що дає їй змогу утримувати лідерські позиції в країні. Однак на міжнародному ринку її частка сягає 10% від загального обсягу експорту соняшникової олії з України, що також свідчить про значущість компанії на світовому ринку.

Порівняння ринкових часток ТОВ Kernel та її основних конкурентів в Україні і за кордоном дає змогу оцінити місце компанії серед основних гравців.

Таблиця 2.3.

Ринкові частки компаній ТОВ Kernel та її конкурентів

Показник	«Кернел»	«МХП»	«ОПЗ»
Частка на ринку України (в %)	25%	15%	8%
Частка на світовому ринку (в %)	10%	6%	3%

Джерело: сформовано автором за [16]

Як видно з таблиці, Kernel є лідером на ринку соняшникової олії в Україні, а також займає значну частку на міжнародному ринку, поступаючись лише деяким глобальним виробникам. Водночас, її конкуренти, такі як «МХП» та «ОПЗ», мають менші частки як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, хоча «МХП» також активно розвиває свою присутність на міжнародних ринках.

Керівні принципи менеджменту ТОВ Kernel - це: фінансова стабільність, стійка ділова репутація, професійна команда (рис.2.3).



Рис. 2.3. Керівні принципи менеджменту ТОВ Kernel

Джерело: сформовано автором за [16]

Фінансову стабільність забезпечують:

- Стратегічний системний менеджмент – каскадування стратегії і цілей на операційний рівень, рух від кількісного зростання до якісного, розвиток внутрішнього підприємництва та постійне вдосконалення.
- Синергія бізнес інтеграції - тісний зв'язок бізнес-сегментів за допомогою спільних цілей та їх взаємно інтеграція для створення їх додаткової вартості.
- Ефективне управління активами і ресурсами – підвищення ефективності та захист активів, дбайливе використання інформаційних, матеріальних та грошових ресурсів, управління ризиками.
- Зміни та інновації – гнучкість ухвалення рішень, відкритість до змін та інновацій, вдосконалення за допомогою сучасних технологій та запровадження світових практик.

Стійка ділова репутація спирається на:

- Прозорість і чесність - публічність компанії, достовірність і відкритість, проходження аудитів та оприлюднення фінансової звітності, інформації про стратегію, операційну діяльність, істотні ризики.

- Відповідальне лідерство - відповідальне ставлення до свого лідерства на ринку, сприяння розвитку аграрного сектора, формування ділової культури ведення бізнесу.

- Дотримання законів і правил - дотримання чинного законодавства та міжнародних правових норм, корпоративні цінності, протидія корупції та шахрайству.

- Сталий розвиток і соціальна відповідальність – довгострокова перспектива розвитку, енергоефективність, дбайливе використання землі, контроль якості продукції, безпечні та комфортні умови праці співробітників, професійне навчання, допомога місцевим громадам.

Професійність команди досягається завдяки:

- Партнерство і єдність цілей – партнерство всередині команди, загальні моделі поведінки та взаємодії, прагнення спільного успіху;

- Залученість як внутрішнє підприємництво – самовіддача у роботі, розуміння свого внеску у спільний результат, гнучкість до змін, безперервний рух уперед;

- Взаємоповага і довіра - розуміння та сприйняття цінностей і керівних принципів компанії, дотримання правил ділового спілкування, концентрація на розвитку компанії та досягненні спільних цілей;

- Розвиток потенціалу людей – можливість професійного та кар'єрного розвитку для кожного співробітника компанії.

2.3. SWOT-аналіз та фінансові результати діяльності

Основними методами, що входять до групи методів, які характеризують рівень менеджменту великих підприємств є SWOT – аналіз та метод картування стратегічних груп.

SWOT – аналіз – це метод, який дозволяє швидко оцінити стратегічне положення підприємства. Базується на основному принципі: стратегія повинна забезпечувати відповідність внутрішніх можливостей підприємства (його

сильних і слабких сторін) зовнішній ситуації (можливостям і загрозам), в якій воно знаходиться. Проаналізуємо становище агрохолдингу ТОВ Kernel завдяки SWOT-аналізу.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз агрохолдингу ТОВ Kernel

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Великі виробничі можливості Бізнес-модель, завдяки якій компанія – функціонує за рахунок власних потужностей – Великий технологічний досвід Безвідходне виробництво Інноваційність – Висока репутація у споживачів Стабільний попит на продукцію на міжнародному ринку – Визнаний лідер ринку – Цінова політика на зовнішньому ринку – Кваліфікований персонал 	<ul style="list-style-type: none"> – Застарілі основні фонди – Залежність від погодних умов – Залежність від змін світових цін – Висока плинність кадрів – Неширокий асортимент
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Можливість розширити асортимент продукції для задоволення запитів споживачів в більш широкому діапазоні – Здатність переносити досвід і технологічне ноу-хау на нову продукцію або бізнеси 	<ul style="list-style-type: none"> – Зміна законодавства у країнах збуту Поява нового конкурента з низькими витратами – Зростання продаж товарів-замінників – Підвищення конкуренції на світовому ринку – Інфляція

Джерело: складено автором

Сильні сторони. Бізнес-модель агрохолдингу дозволяє дуже влучно виконувати велику кількість процесів, це пов'язано з тим, що бізнес-сегменти щільно поєднані між собою. Сюди належать:

- Агробізнес. Земельний банк компанії Kernel обробляє 500 тис.га чорнозему. Основними культурами на виробництво залишаються соняшник, соя, кукурудза та пшениця. Завдяки спеціалістам інноваційної сфери було створено комплексну систему управління агровиробництвом. Метою даної системи є забезпечення операційного вдосконалення за рахунок використання достовірних історичних та операційних даних для алгоритмів та бізнес-правил,

які спроможні аналізувати максимально можливу кількість факторів, що впливають на врожайність та прибуток компанії в процесі планування та реалізації виробничої програми та надавати рекомендації до прийняття раціональних рішень.

- **Експорт.** Компанії має розгалужену мережу збуту: Єгипет, Туреччина, Індія, країни ЄС. Експорт зерна порівняно з 2019 роком виріс на 31%, а експорт олії складає 8% світового обсягу та 30 % на українському ринку.

- **Закупівля зернових та олійних культур.** Компанія співпрацює більше ніж з 5000 сільськогосподарських виробників, тому має найбільшу мережу заупівель сільськогосподарських культур у регіоні.

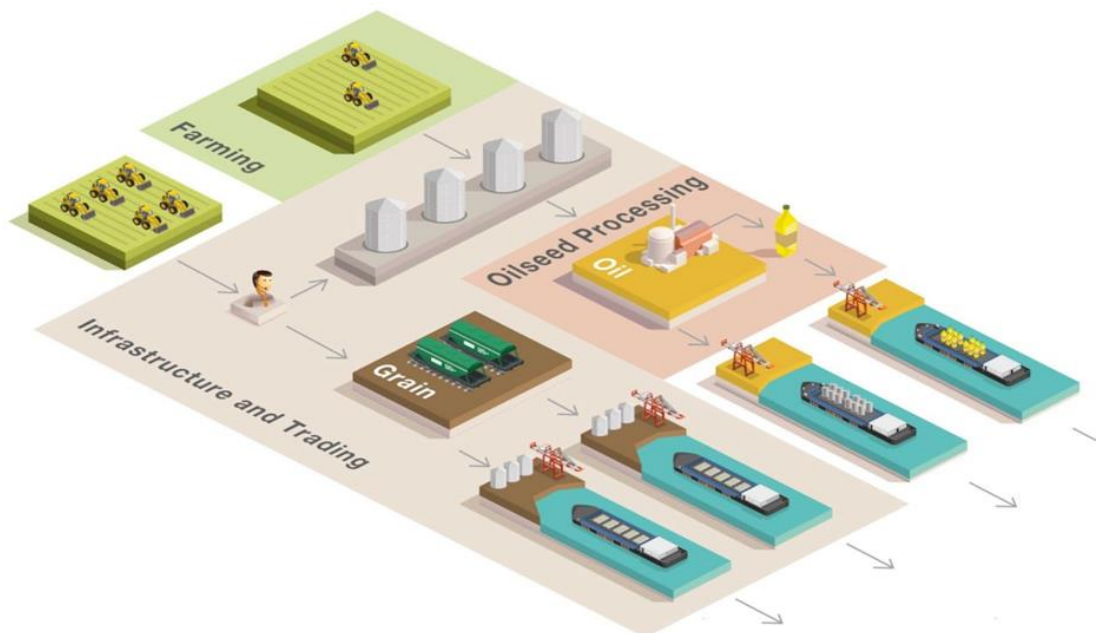


Рис.2.4. Бізнес-модель агрохолдингу Kernel

Джерело: складено автором за [16]

- **Елеватори.** Компанія має розгалужену систему елеваторів, що дозволяє забезпечити своєчасну доставку продукції, а також надає іншим сільгоспвиробникам свої елеватори в оренду.

- **Заводи з переробки олійних культур.** Заводи, якими володіє компанія, мають технологічні можливості, що дозволяють одночасно переробляти декілька олійних культур.

- Портові термінали. Потужність перевалки зернових культур та шроту в портах становить 6,5 млн тонн на рік. Ефективні прийомка й відвантаження, сучасні елеваторні потужності та глибоководний причал дають змогу вантажити судна типу Panamax водотоннажністю до 80 тис. т. [56]

Слабкі сторони. На фоні багатьох українських компаній агрохолдинг Kernel має багато переваг і можливостей, проте усі ці позитивні сторони мають значний недолік: однією з основних проблем, з якими стикаються аграрні підприємства такого масштабу є знос основних фондів, тобто, сільськогосподарської техніки. Для оновлення та підтримання техніки у необхідному стані потрібні великі кошти та час, щоб сталось це оновлення. Зовнішніми чинниками, на які майже неможливо вплинути, є залежність від погоди та залежність від світових цін.

Можливості. У результаті проведеного дослідження світового ринку олійних та зернових культур виявлено, що у зв'язку із тенденціями поширення здорового харчування, попит на оливкову та нерафіновану олію зріс. Також одніє з основних можливостей є те, що ринок збуту поширюється не лише на західні країни, а також на Індію, Туреччину, Єгипет, Кенію, Індонезію та Філіппіни.

Загрози. Вище було описано зростання попиту на нерафіновану та оливкову олію як одну з можливостей розвитку компанії, але це може призвести до спадання попиту на соняшникову олію.

Фінансові результати діяльності підприємства є ключовим показником його успішності та стабільності. Вони включають такі основні аспекти:

1. Прибуток та збитки:
 - Чистий прибуток: відображає залишок коштів після покриття всіх витрат (операційних, адміністративних, фінансових).
 - Чистий збиток: свідчить про перевищення витрат над доходами.
2. Доходи:
 - Валовий дохід: сума виручки від основної діяльності (наприклад, продажу товарів або послуг).

- Операційні доходи: доходи від основних операцій підприємства.

3. Витрати:

- Собівартість: витрати, пов'язані з виробництвом або наданням послуг.
- Операційні витрати: витрати на обслуговування основної діяльності.
- Фінансові витрати: витрати на обслуговування боргів (наприклад, відсотки за кредитами).

4. Ключові фінансові коефіцієнти:

- Рентабельність: показує, наскільки ефективно використовуються ресурси для отримання прибутку.
- Рівень ліквідності: оцінює здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання.
- Оборотність активів: характеризує швидкість перетворення активів у дохід.

5. Фінансова звітність.

Основними джерелами інформації про фінансові результати є:

- Звіт про фінансові результати (звіт про прибутки та збитки).
- Баланс (відображає активи, пасиви та капітал).
- Звіт про рух грошових коштів.

Аналіз фінансових результатів дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно працює компанія, чи варто інвестувати в її діяльність та які зміни потрібні для покращення показників.

Основним показником ефективності діяльності підприємства в цілому є обсяг чистого прибутку (рис.2.4.)

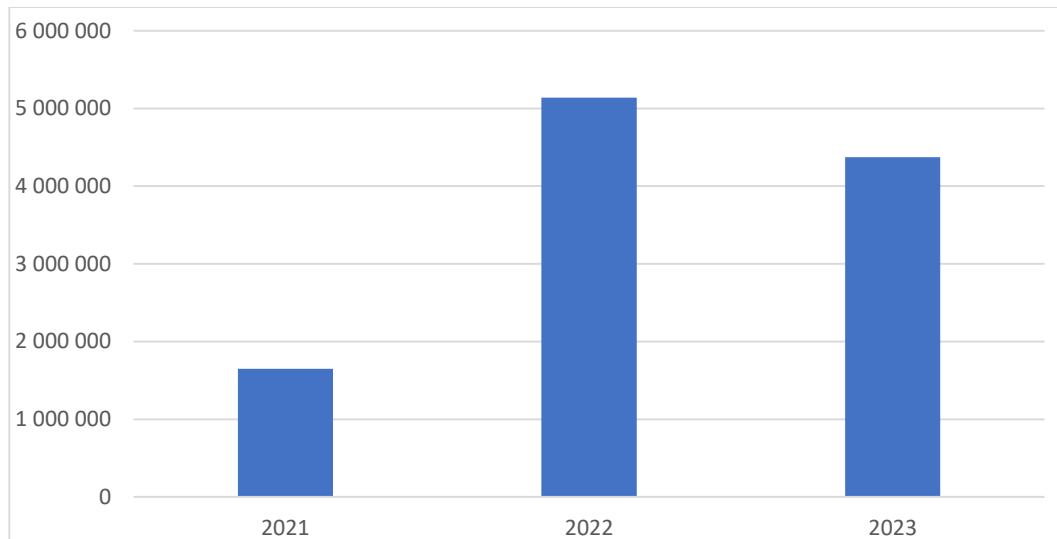


Рис.2.5. Динаміка чистого прибутку ТОВ Kernel, тис.грн.

Джерело: сформовано автором за [16]

Чистий прибуток компанії у 2022 році зріс більш ніж втричі, що демонструє успішне зменшення витрат і загальну прибутковість бізнесу. Проте у 2023 році прибуток знизився на 14,89%, що відображає загальну тенденцію зменшення доходів і складнощі у подальшому нарощуванні прибутковості. Такий результат можна пояснити зростанням конкуренції, змінами на ринку або впливом зовнішніх економічних умов.

Зниження доходів у 2022 і 2023 роках вказує на те, що компанія стикалася з викликами у підтримці рівня продажів, що може бути зумовлено ринковими умовами або зовнішніми факторами, такими як економічні кризи чи військові дії.

Оптимізація собівартості дозволила суттєво підвищити рівень валового та чистого прибутку в 2022 році, що свідчить про ефективність управлінських рішень і здатність компанії адаптуватися до змінних умов ринку.

У 2023 році спостерігається деяке зниження прибутковості, що може свідчити про вичерпання можливостей для подальшого скорочення витрат або про зростання інших зовнішніх факторів, які впливають на компанію.

Розглянемо детальніше основні показники операційної діяльності досліджуваного підприємства у розрізі основних сегментів діяльності (табл. 2.5.)

Таблиця 2.5.

Основні показники сегментів діяльності ТОВ Kernel у 2021-2023 рр.

Сегмент	Виручка, млн.дол.США			Обсяги збуту, тис.тон		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Виробництво олії	1 747	1 681	1 908	1 367	967	1 139
Інфраструктура і торгівля	4 857	4 535	2 602	8 013	7 969	3 705
Фермерство	657	635	695	2 869	3 268	1 849
Загалом	7 261	6 851	5 205			

Джерело: розроблено автором за [16]

Виручка від виробництва олії зросла у 2023 році, хоча обсяги збуту знизилися у 2022 році і частково відновилися у 2023 році. Сегмент Інфраструктури і торгівлі зазнав значного зниження як виручки, так і обсягів збуту у 2023 році. Фермерський сегмент показав невелике зростання виручки у 2023 році, але обсяги збуту різко знизилися. Загальна виручка компанії знижувалася щороку з 2021 по 2023 роки.

Для оцінки фінансового стану ТОВ Kernel проаналізуємо показники ліквідності. Ліквідність підприємства забезпечена наявними оборотними та необоротними активами.

Таблиця 2.6

Оборотні активи ТОВ Kernel

	Виробничі запаси, млн.грн.	Готова продукція, млн.грн.	Товари, млн.грн.	Дебіторська заборгованність, млн.грн.	Гроші та їх еквіваленти, тис.грн.
2019	7 984	2 557	5 023	1 320	288
2020	8 973	2 972	2 818	5 155	886
2021	8 117	5 702	8 454	3 127	2 367
2022	5 879	2 463	4 192	22 521	2 628

Джерело: розроблено автором за [16]

Таблиця 2.7

Необоротні активи ТОВ Kernel

	Нематеріальні активи, млн.грн	Основні засоби, млн.грн	Фінансові інвестиції, млн.грн..
2019	47	1 337	831
2020	17	2 078	1 546
2021	106	2 026	2 766
2022	214	2 226	2 911

Джерело: розроблено автором за [16]

У таблиці 2.7. наведені оборотні активи компанії за період з 2019 по 2022 роки. Спостерігаємо тенденцію зростання виробничих запасів, що свідчить про збільшення обсягів виробництва до 2021 року, а потім значне зниження у 2022 році до 5,879 млн грн, що може бути пов'язане з оптимізацією запасів або зниженням обсягів виробництва.

Готова продукція демонструє суттєвий ріст у 2021 році до 5,702 млн грн, вказуючи на збільшення запасів або підготовку до зростання продажів. Однак, у 2022 році цей показник знижується до 4,634 млн грн, можливо через реалізацію запасів або зменшення виробництва. Схожа ситуація спостерігається і з товарами: стабільність у 2019-2020 роках, потім зростання у 2021 році до 4,543 млн грн і значний стрибок до 19,222 млн грн у 2022 році, що може вказувати на значні закупівлі або зміну стратегії запасів.

Дебіторська заборгованість різко зростає у 2020 році до 5,155 млн грн, що може свідчити про тимчасові труднощі з отриманням платежів, після чого вона повертається до більш стабільного рівня у 2021 році і знову зростає у 2022 році. Гроші та їх еквіваленти залишаються відносно стабільними з незначними коливаннями, що свідчить про стабільне управління грошовими коштами.

Аналізуючи необоротні активи у таблиці 2.4, бачимо значне зниження нематеріальних активів з 471 млн грн у 2019 році до 106 млн грн у 2021 році, що може бути результатом амортизації або переоцінки активів. Проте у 2022 році

цей показник зростає до 214 млн грн, що вказує на нові інвестиції в нематеріальні активи. Основні засоби демонструють значне зростання у 2020 році до 2,078 млн грн, залишаючись стабільними у наступні роки, що свідчить про постійне інвестування в основні засоби.

Фінансові інвестиції показують стабільне зростання з 831 млн грн у 2019 році до 2,911 млн грн у 2022 році, що вказує на активну інвестиційну діяльність компанії. Загалом, аналіз оборотних та необоротних активів ТОВ Kernel свідчить про динамічний розвиток підприємства, хоча і з певними коливаннями у різні роки. Це вказує на адаптивність компанії до змін ринкових умов і здатність підтримувати стабільне фінансове становище завдяки активному управлінню активами та інвестиціями.

Таблиця 2.8

Основні фінансові показники діяльності компанії Kernel за 2023-2024 роки

Показник	2023 рік	2024 рік
Дохід (млн USD)	5,100	5,500
Чистий прибуток (млн USD)	200	220
ЕВІТДА (млн USD)	550	600
Рентабельність по ЕВІТДА (%)	10.8%	10.9%
Кількість працівників	22,000	22,500

Джерело: розроблено автором за [16]

За 2023 рік дохід компанії зріс на 8%, що стало результатом зростання обсягів експортних поставок та вдосконалення внутрішніх процесів. Чистий прибуток компанії в 2023 році склав 200 мільйонів доларів США, і компанія прогнозує його збільшення до 220 мільйонів доларів у 2024 році. Показник ЕВІТДА також продемонстрував зростання, що вказує на стабільну операційну ефективність компанії. Рентабельність по ЕВІТДА компанії в 2023 році становила 10,8%. Прогноз на 2024 рік передбачає зростання цього показника до 10,9%, що вказує на високу ефективність управління витратами та використання ресурсів компанії.

Фінансові результати є важливим індикатором ефективності діяльності компанії, оскільки вони дають уявлення про її стабільність, рентабельність та здатність генерувати прибуток. З метою порівняння, розглянемо ключові фінансові показники компанії «Kernel» і її основних конкурентів, зокрема «МХП», «ОПЗ» і за 2023 рік.

Таблиця 2.9

Фінансові показники компаній ТОВ Kernel та її конкурентів

Показник	«Кернел» (2023)	«МХП» (2023)	«ОПЗ» (2023)
Дохід (млн USD)	5,100	4,500	2,200
Чистий прибуток (млн USD)	200	180	100
ЕВІТДА (млн USD)	550	480	250
Рентабельність по ЕВІТДА (%)	10.8%	10.7%	11.4%

Джерело: сформовано автором за [16]

Аналіз фінансових результатів свідчить про наступне:

1. Kernel показує високий рівень доходу та ЕВІТДА, що свідчить про ефективну операційну діяльність і здатність генерувати стабільний прибуток навіть у складних ринкових умовах.

2. «МХП» має добрі фінансові показники, однак чистий прибуток і ЕВІТДА дещо нижчі, що може свідчити про зниження рентабельності або більш високі витрати на виробництво.

В умовах високої конкуренції інноваційна діяльність є важливою складовою успіху компанії. ТОВ «Kernel» активно інвестує в нові технології для покращення якості продукції, зниження витрат і підвищення ефективності виробництва. Вони також активно працюють над впровадженням сталих технологій у виробничі процеси, що є важливим аспектом для подальшого розвитку компанії.

Інновації компанії ТОВ Kernel:

1. Впровадження енергоефективних технологій: для зниження енергоспоживання та скорочення виробничих витрат.

2. Модернізація заводів і переробних потужностей: що дозволяє збільшити обсяги виробництва і покращити якість продукції.

3. Інвестиції в екологічні проекти: що включають використання відновлювальних джерел енергії та зниження викидів CO₂.

Конкуренти:

1. «МХП» активно розвиває свою інфраструктуру, проте основні інвестиції спрямовані на розширення потужностей в птахівництві та виробництві м'ясної продукції, а не в агропереробку.

Стратегії розвитку та конкурентні переваги:

У зв'язку з постійними змінами на аграрних ринках та високою конкуренцією, компанія ТОВ Kernel повинна зберігати й розвивати свої конкурентні переваги. Вони включають не тільки фінансову стабільність, але й ефективне управління ланцюгами постачання, адаптацію до глобальних змін у споживчих перевагах і тенденціях ринку.

Стратегії розвитку компанії ТОВ Kernel:

1. Розширення ринків збуту: активне освоєння нових ринків у Азії, Африці та Латинській Америці.

2. Інвестиції в сталий розвиток: розвиток екологічно чистих виробництв та дотримання міжнародних стандартів сталого розвитку.

3. Покращення операційної ефективності: через зниження витрат, інвестування в нові технології та підвищення якості продукції.

Аналіз ринкових позицій компанії ТОВ Kernel показує, що вона залишається лідером у своїй галузі, демонструючи стабільний фінансовий ріст, інноваційні стратегії та високу ринкову частку. Для подальшого успіху компанії необхідно продовжувати адаптувати свої стратегії до змін на глобальному аграрному ринку, підтримувати високий рівень інновацій та знижувати операційні витрати для збереження високої рентабельності.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ КОРПОРАЦІЇ

3.1. Напрями вдосконалення системи показників результативності Kernel

Ефективне управління результативністю транснаціональної корпорації Kernel потребує формування багаторівневої системи показників, що охоплює фінансові, виробничо-логістичні, інноваційні та соціально-екологічні аспекти діяльності компанії. З огляду на масштабність операцій Kernel, що включає виробництво, переробку, експорт агропродукції та управління портовою інфраструктурою, система КРІ повинна забезпечувати:

- узгодженість показників між стратегічним, операційним та функціональним рівнями;
- прозорість оцінювання результативності;
- можливість оперативного управлінського реагування;
- інтеграцію цифрових інструментів аналітики;
- відповідність вимогам ESG та міжнародних партнерів.

Ключовими напрями вдосконалення системи КРІ Kernel є:

1. Перехід до інтегрованої системи КРІ за логікою Balanced Scorecard (BSC). Для ТНК на кшталт Kernel використання BSC дозволяє збалансувати фінансові та нефінансові показники, а також об'єднати діяльність різних філій у єдину систему стратегічного управління (Рис. 3.1).

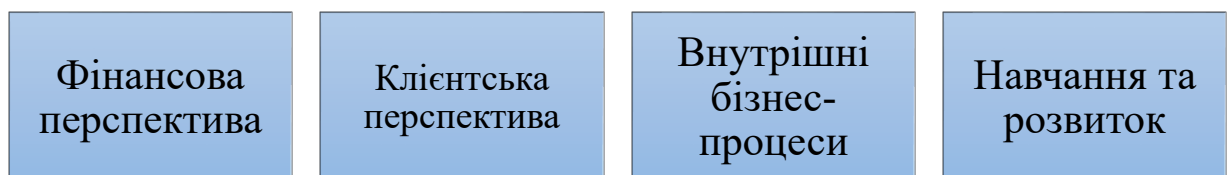


Рис. 3.1. Пропонована структура BSC для Kernel

Джерело: сформовано автором

Пропонована структура містить такі складові:

- 1) фінансова перспектива: ROE, EBITDA Margin, cash Conversion Cycle, операційні витрати на тонну продукції;
- 2) клієнтська перспектива: рівень задоволеності міжнародних трейдерів, частка ринку в ключових країнах-імпортерах, своєчасність виконання експортних контрактів;
- 3) внутрішні бізнес-процеси: логістичні витрати на тонну; продуктивність елеваторів; завантаженість портових терміналів; середня тривалість циклу виробництва
- 4) навчання та розвиток: частка персоналу, залученого до навчальних програм; індекс цифрової готовності підрозділів; коефіцієнт утримання ключових спеціалістів.

Фінансова перспектива є ключовим елементом системи оцінювання результативності Kernel, оскільки саме вона відображає здатність корпорації генерувати прибутковість, забезпечувати рентабельність діяльності та підтримувати конкурентні позиції на глобальному ринку. Для транснаціональної агропромислової корпорації важливо контролювати динаміку доходів, структуру витрат, інвестиційний потенціал та ефективність управління оборотним капіталом.

ROE показує, наскільки ефективно корпорація використовує вкладений власний капітал для отримання чистого прибутку. Для Kernel цей показник дозволяє оцінити результативність інвестиційної діяльності, ефективність розподілу капіталу між дивізіонами, а також загальну фінансову стійкість компанії. Підвищення ROE свідчить про здатність корпорації збільшувати прибутковість без суттєвого збільшення витрат або залучення додаткових ресурсів.

EBITDA Margin визначає частку операційного прибутку у виручці компанії та дозволяє оцінити її операційну ефективність. У випадку Kernel показник демонструє, наскільки результативно функціонують виробничі та логістичні процеси, як впливають на рентабельність ринкові ціни, виробничі

витрати, витрати на транспортування та переробку. Висока EBITDA Margin свідчить про конкурентні переваги компанії, ефективність управління ресурсами та цінову гнучкість.

ССС показує, скільки часу потрібно Kernel, щоб перетворити вкладені кошти в запаси та виробництво назад у грошовий потік. Це — один з найважливіших показників для аграрного сектора, де сезонність, логістичні затримки та тривалі ланцюги поставок створюють значні фінансові навантаження. Оптимізація ССС дає можливість мінімізувати потребу у короткостроковому фінансуванні, підвищити ліквідність і знизити фінансові ризики корпорації.

Показник відображає ефективність витрат на виробництво, переробку, зберігання та логістичні операції. Зниження операційних витрат на тонну є пріоритетом для Kernel, оскільки компанія працює у секторі з високою конкуренцією та низькими маржинальностями. Контроль цього показника дає змогу виявляти неефективності в логістичних процесах, завантаженні потужностей, роботі елеваторів та обробних комплексів.

Клієнтська перспектива Balanced Scorecard у Kernel спрямована на оцінювання взаємодії з міжнародними трейдерами, імпортерами та переробниками, які є ключовими партнерами корпорації. Для транснаціональної компанії рівень задоволеності клієнтів і стабільність поставок мають прямий вплив на фінансові результати.

Цей показник демонструє, наскільки клієнти задоволені якістю продукції, своїмчасністю поставок, логістичними умовами та комунікацією з Kernel. Високий рівень задоволеності формує довгострокові відносини з покупцями та знижує ризик втрати контрактів. Регулярні опитування, оцінювання показників сервісу та швидкості реагування на проблеми є ключовими інструментами моніторингу.

Для Kernel, який активно експортує продукцію на ринок ЄС, Близького Сходу, Азії та Північної Африки, важливо контролювати позиції на міжнародних ринках. Показник дозволяє оцінити конкурентоспроможність

корпорації, силу бренду та здатність забезпечувати великі міжнародні поставки. Збільшення частки ринку свідчить про ефективність маркетингової стратегії, високу якість продукції та розвинуту логістичну інфраструктуру.

Для міжнародних трейдерів критично важливо отримувати продукцію у точно визначені строки. Показник відображає частку поставок, виконаних за графіком, і є одним з ключових критеріїв надійності Kernel. Висока своєчасність поставок підвищує довіру клієнтів, мінімізує штрафи, знижує репутаційні ризики та забезпечує стабільність контрактного портфеля корпорації.

Це одна з найбільш важливих перспектив BSC для Kernel, оскільки виробничі, логістичні та портові потужності безпосередньо впливають на рентабельність і конкурентоспроможність корпорації. Ефективність внутрішніх процесів визначає здатність Kernel забезпечувати надійні поставки, мінімізувати витрати та підтримувати високі стандарти якості.

Для Kernel логістика є одним із найбільш витратних напрямків. Показник дозволяє оцінити ефективність маршрутів перевезення, використання автотранспорту та залізниці, координацію взаємодії елеваторів і портів. Зниження логістичних витрат без погіршення якості сервісу є одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності корпорації.

Елеваторна інфраструктура Kernel є критично важливою для забезпечення безперебійних поставок. Продуктивність елеваторів вимірюється обсягом прийому, сушіння, очищення та відвантаження зерна за одиницю часу. Висока продуктивність означає оптимальне використання обладнання і персоналу, зниження втрат продукції та підвищення оборотності.

Показник демонструє, наскільки ефективно використовуються перевалочні потужності портів. Висока завантаженість свідчить про стабільний попит і правильне планування поставок, тоді як низька може означати затори, неузгодженість графіків або втрати операційної ефективності. Для Kernel важливо підтримувати оптимальний рівень завантаження, щоб уникати простоїв і додаткових витрат.

Цей показник відображає час, необхідний для перетворення сировини на готову продукцію, включаючи всі операції з переробки, зберігання та відвантаження. Зменшення тривалості циклу свідчить про підвищення операційної ефективності, кращу координацію логістики та швидшу оборотність запасів.

Перспектива навчання та розвитку є основою для довгострокової стійкості Kernel, оскільки саме людський капітал забезпечує впровадження інновацій, цифровізацію та підтримку високих стандартів операційної діяльності. Формування культури постійного навчання є ключовою умовою конкурентоспроможності транснаціональної компанії.

Показник характеризує інтенсивність професійного розвитку персоналу. У Kernel важливими напрямками навчання є цифрові технології, інженерні компетенції, управління виробничими процесами та ризик-менеджмент. Висока частка залучених співробітників вказує на інвестиції в розвиток людського потенціалу та формування кадрового резерву.

Цей показник визначає рівень впровадження цифрових технологій у різних підрозділах корпорації. Він може включати рівень автоматизації, використання аналітичних платформ, доступ до цифрових даних, здатність персоналу працювати з сучасними ІТ-рішеннями. Підвищення цифрової готовності підвищує швидкість прийняття рішень, прозорість процесів та точність прогнозування.

Kernel, як велика корпорація, залежить від висококваліфікованих інженерів, технологів, логістів, управлінців і аналітиків. Показник відображає здатність компанії утримувати найбільш цінних співробітників. Високий рівень утримання знижує витрати на рекрутинг, забезпечує стабільність операцій та накопичення експертного досвіду в компанії.

2. Цифровізація вимірювання результативності. Kernel активно інвестує у digital-трансформацію, тому логічним є впровадження комплексної системи цифрового моніторингу KPI.

3. Посилення ролі операційних та логістичних KPI. Kernel має складну логістичну інфраструктуру: елеватори, залізниця, автотранспорт, порти. Для підвищення результативності необхідно розширити систему KPI у цьому напрямі.

Операційні показники:

- продуктивність виробничих ліній;
- коефіцієнт технічної готовності обладнання (OEE);
- собівартість переробки;
- втрати продукції під час зберігання та транспортування.

Логістичні показники:

- час обороту транспорту;
- середня швидкість перевалки;
- витрати на логістичну одиницю;
- точність планування відвантажень;
- коефіцієнт дотримання графіків.

4. Впровадження ESG-показників у систему результативності Kernel. На міжнародному ринку аграрні ТНК оцінюються за критеріями сталого розвитку.

Екологічність:

- інтенсивність викидів CO₂ на 1 т продукції;
- відсоток перероблених відходів;
- частка використання енергії з ВДЕ.

Соціальність:

- рівень травматизму;
- інвестиції в розвиток місцевих громад;
- гендерний баланс.

Управління:

- прозорість звітності;
- дотримання комплаєнс-політик.

5. Формування дворівневої системи КРІ: корпоративні та операційні. Для забезпечення узгодженої та ефективної роботи всіх підрозділів компанії Kernel доцільно впровадити дворівневу структуру ключових показників ефективності (КРІ). Така модель дозволяє одночасно тримати фокус на стратегічних орієнтирах холдингу та контролювати щоденну операційну діяльність виробничих і логістичних ланок.

1) Корпоративні КРІ. Ці показники відображають довгострокові стратегічні цілі компанії та використовуються для оцінки загальної результативності холдингу. До них належать, зокрема:

- ROE (рентабельність власного капіталу) — демонструє ефективність використання інвестованих коштів;
- EBITDA — показує прибутковість бізнесу до врахування податків, відсотків та амортизації;
- експортні обсяги — характеризують масштаби присутності Kernel на міжнародних ринках та конкурентоспроможність продукції.

2) Операційні КРІ. Ці показники застосовуються на рівні конкретних підприємств: заводів, елеваторів, логістичних центрів. Вони дають змогу контролювати ефективність операцій, виявляти вузькі місця та підвищувати продуктивність. Основними операційними КРІ можуть бути:

- продуктивність — обсяг виробництва або переробки на одиницю часу;
- витрати — контроль собівартості та ресурсоефективності;
- втрати — облік технологічних та логістичних втрат;
- логістичні цикли — оцінка швидкості та надійності доставки, оборотності та часу проходження вантажів.

Така дворівнева система КРІ дозволяє погоджувати стратегічні задачі з операційними процесами, забезпечуючи цілісність управління на всіх рівнях компанії.

6. Синхронізація КРІ між підрозділами та топ-менеджментом. Для Kernel важливо, щоб всі КРІ були:

- взаємопов'язаними;
- не суперечили один одному;
- спрямовували підрозділи в одну сторону.

7. Розроблення системи мотивації на основі КРІ наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Розроблення системи мотивації на основі КРІ

Джерело: сформовано автором

Система мотивації на основі КРІ забезпечить: прозорість, справедливість, результативність, залучення працівників.

8. Побудова дашбордів результативності Kernel. Для підвищення прозорості управління та оперативності прийняття рішень доцільно впровадити комплексну систему дашбордів, що відображатимуть ключові аспекти діяльності холдингу.

Рекомендовано створити такі аналітичні панелі:

- Дашборд операційної ефективності - відображає продуктивність виробничих підрозділів у режимі, наближеному до реального часу. Може

містити дані щодо: коефіцієнтів використання виробничих потужностей; обсягів переробки та виходу готової продукції; рівня втрат та браку; енергоспоживання та витрат на одиницю продукції; динаміки виконання планових показників по кожному підприємству.

- Дашборд логістичних показників - спрямований на контроль ефективності внутрішніх і зовнішніх логістичних процесів. Ключові параметри: час обороту транспорту (залізничні вагони, автотранспорт, суднові партії); заповненість елеваторів та складських потужностей; швидкість відвантаження з портів; витрати на логістику на тонну продукції; затримки та вузькі місця в ланцюгу постачання.

- Дашборд виконання експортних контрактів - забезпечує контроль за дотриманням контрактних зобов'язань та планів експорту. Може включати: статус виконання по кожному контракту; графік відвантажень; контроль дедлайнів і ризиків прострочення; порівняння контрактних і фактичних цін; прогноз виконання на місяць/квартал.

- Дашборд ESG-показників - дозволяє відстежувати нефінансові показники, важливі для стійкого розвитку та репутації Kernel. Основні блоки: екологічні метрики (викиди CO₂, водоспоживання, управління відходами); соціальні показники (охорона праці, інциденти, тренінги персоналу, гендерний баланс); показники корпоративного управління (аудит, комплаєнс, відповідність стандартам).

Такі дашборди забезпечують прозору, своєчасну та порівняльну аналітику, яка дозволяє керівництву швидко виявляти відхилення і приймати рішення на основі даних.

3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських рішень у Kernel

Ефективність управлінських рішень у транснаціональних корпораціях залежить від якості інформаційного забезпечення, швидкості реагування, узгодженості стратегічних та операційних дій, а також здатності враховувати

специфічні умови різних країн присутності. Для Kernel, як однієї з найбільших агропромислових корпорацій Європи, питання оптимізації управлінських рішень є критично важливим через високу волатильність аграрних ринків, геополітичні ризики, складність логістичних ланцюгів і масштабність виробничих процесів.

Kernel управляє великими масивами даних, що стосуються закупівель, врожайності, логістики, переробки, експорту та фінансових потоків. Тому важливо запровадити систему Data-Driven Management, яка включає:

- використання аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування врожайності, витрат і ринкових цін;
- впровадження AI-алгоритмів для оптимізації логістичних маршрутів;
- застосування машинного навчання для визначення оптимальних виробничих планів;
- автоматизацію системи бюджетування та контролю витрат.

Рішення, основані на даних, забезпечують більшу точність, швидкість та обґрунтованість.

З огляду на волатильність аграрних ринків, управлінські рішення Kernel повинні базуватися на системі сценарного моделювання.

Сценарний підхід дозволяє підготуватися до коливань цін, змін у логістичних ланцюгах та форс-мажорів.

Для великої ТНК з тисячами співробітників в Україні та ЄС важливо мінімізувати бюрократичні бар'єри:

- скоротити кількість рівнів погодження управлінських рішень;
- делегувати операційні повноваження керівникам локальних підрозділів;
- стандартизувати документообіг;

- впровадити цифрову платформу затвердження управлінських рішень.

Для ухвалення своєчасних рішень усі підрозділи Kernel повинні мати доступ до актуальних даних: створити єдиний корпоративний інформаційний портал; забезпечити миттєвий обмін даними між елеваторами, заводами, портами, експортними офісами; використовувати цифрові канали комунікації (Microsoft Teams, Slack, корпоративні чат-боти); впровадити стандартизований формат звітності. Це зменшить ризики невчасних, неузгоджених або помилкових рішень.

Kernel працює в умовах підвищених ризиків: логістичних, кліматичних, валютних, регуляторних: впровадження Risk Management System (RMS); створення карти ризиків із рівнем ймовірності та впливу; регулярна оцінка ризикових факторів у процесі ухвалення рішень; застосування хеджування валютних та цінових ризиків; запровадження страхових програм на ключові активи корпорації. Такий підхід дозволить уникнути значних фінансових втрат.

У ТНК важливо не лише ухвалювати рішення, а й контролювати їх реалізацію. Kernel доцільно: створити систему KPI-tracking dashboard для моніторингу рішень; регулярно проводити review-зустрічі по кожному стратегічному проекту; встановити чітку відповідальність за кожне управлінське рішення; запровадити систему bonus–malus, що прив’язує винагороду до виконання рішень.

3.3. Пропозиції з удосконалення організаційних, інформаційних та мотиваційних механізмів управління результативністю

Підвищення результативності транснаціональної корпорації Kernel потребує комплексного вдосконалення механізмів управління, що забезпечують узгодженість діяльності підрозділів, своєчасність обміну інформацією та стимулювання персоналу до досягнення стратегічних цілей. У цьому контексті

організаційні, інформаційні й мотиваційні механізми є ключовими елементами функціонування ефективної системи управління результативністю.

Нижче наведено пропозиції щодо вдосконалення кожного з зазначених механізмів. Організаційний механізм визначає формальну структуру управління, взаємодію між підрозділами, повноваження керівників та правила координації рішень.

Для Kernel пропонується впровадити тришарову модель організаційного управління результативністю, що дозволить узгодити стратегічні, тактичні та операційні цілі:

- створення корпоративного центру управління результативністю;
- формування кросфункціональних команд на рівні регіональних підрозділів;
- делегування операційних повноважень керівникам елеваторів, заводів, портових терміналів;
- запровадження прозорості вертикалі відповідальності за KPI;
- регулярні стратегічні та операційні review-сесії.



Рис. 3.3. Організаційний механізм управління результативністю Kernel

Джерело: сформовано автором

Рис. 3.2. відображає трирівневу систему організаційного забезпечення управління результативністю транснаціональної корпорації Kernel. Вона показує, яким чином побудована структура управління, як розподіляються ключові функції між рівнями та як здійснюється узгодження стратегічних, тактичних та операційних рішень.

Корпоративний центр управління результативністю – це стратегічний рівень, який виконує роль ядра управління результативністю всієї корпорації Kernel.

Регіональні підрозділи та кросфункціональні команди - це тактичний рівень управління, який пов'язує корпоративний центр із операційними структурами. У Kernel регіональними підрозділами виступають: елеваторні кластери, виробничо-переробні комплекси, логістичні одиниці, портові термінали, представництва у країнах-імпортерах. Регіональний рівень забезпечує передачу стратегічних цілей до операційного рівня та зворотній потік управлінської інформації.

Операційні одиниці - це операційний рівень, на якому здійснюється безпосереднє виконання виробничих, логістичних та зберігальних функцій. До операційних одиниць Kernel входять: елеватори та силоси, заводи з переробки олійних культур, портові перевалочні потужності, транспортно-логістичні підрозділи, агровиробничі активи (на землях, які орендує Kernel). Цей рівень формує основну частину результативності корпорації, адже саме тут створюється матеріальна цінність.

Взаємодія елементів організаційного механізму відображена на рис. 3.3. Схема ілюструє вертикальну інтеграцію трьох рівнів: корпоративний центр, регіональні підрозділи, операційні одиниці.

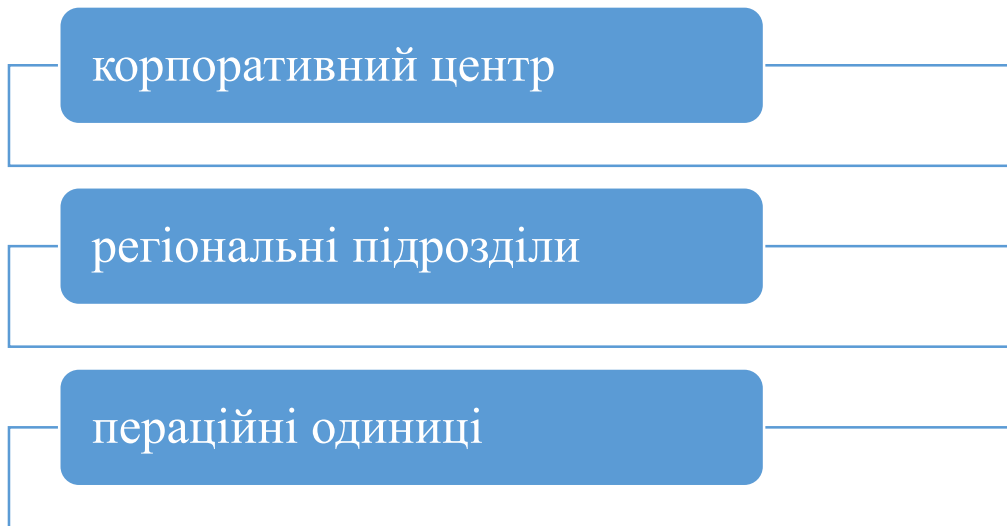


Рис. 3.4. Взаємодія елементів організаційного механізму

Джерело: сформовано автором

На практиці ця взаємодія проявляється у: трансляції КРІ згори вниз (від глобальних стратегічних до локальних операційних), зворотному потоці інформації знизу догори для аналізу та коригування, координації між рівнями — регіональний рівень адаптує цілі, а операційний їх реалізує, регулярних звітних циклах (щоденний, щотижневий, щомісячний контроль), участі керівників нижчих рівнів у плануванні через кроскомандну взаємодію.

Таким чином, схема демонструє, як побудована система управління результативністю Kernel, які ролі виконують її елементи і як забезпечується досягнення корпоративних цілей шляхом узгодженої взаємодії структур.

Kernel оперує значними масивами даних, які формуються на різних етапах: вирощування, закупівлі, зберігання, переробка, експорт, логістика. Тому ключовим фактором ефективності стає швидкість та якість обробки інформації.

Запропонований інформаційний механізм базується на трьох елементах:

1. Збір даних - автоматизоване отримання даних з елеваторів, портів, локальних систем обліку, використання IoT-сенсорів для збору виробничих показників, єдиний формат даних для уникнення дублювання інформації.

2. Аналітична обробка - застосування BI-платформ для аналізу, прогнозування врожайності та цін за допомогою статистичних моделей, аналітика логістичних витрат та продуктивності.

3. Прийняття управлінських рішень - візуалізація KPI у режимі реального часу; визначення відхилень та формування сигналів-попереджень, автоматизована підтримка управлінців у виборі альтернативних рішень.

Мотиваційний механізм є ключовим інструментом забезпечення досягнення результативності, оскільки він визначає стимули, заохочення та відповідальність персоналу.

Для Kernel необхідно формувати мотивацію так, щоб вона була: прозорою, результативною, прив'язаною до корпоративних та операційних KPI, диференційованою за рівнями управління, збалансованою між матеріальними та нематеріальними стимулами.

Рекомендується запровадити трирівневу систему мотивації, засновану на оцінці:

1. Корпоративних KPI – EBITDA, ROE, експортні обсяги, ESG-показники. Впливають на бонуси топ-менеджменту.

2. Командних KPI – продуктивність елеваторів, відсоток втрат, собівартість, логістичні цикли. Використовуються для стимулювання керівників підрозділів.

3. Індивідуальних KPI – виконання особистих планів, дисципліна, ініціативність. Застосовуються для стимулювання спеціалістів та операційного персоналу.

ВИСНОВКИ

Kernel є одним із найбільших агропромислових холдингів країни, зосередженим на рослинництві, переробці олійних культур та експорті агропродукції. Компанія стабільно утримує значні частки на світових ринках соняшникової олії та зернових, активно працює на напрямках Чорного моря та альтернативних логістичних маршрутах.

Kernel контролює весь ланцюг створення вартості — від вирощування та зберігання зерна до переробки, логістики та експорту, що підвищує ефективність і керованість. Компанія активно впроваджує цифрові рішення, автоматизацію, аналітику та сучасні логістичні підходи, що дозволяє зменшувати витрати та підвищувати продуктивність.

Повномасштабна війна створила для Kernel серйозні логістичні та операційні ризики, але компанія адаптувалася через диверсифікацію маршрутів та оптимізацію виробництва. Kernel декларує ESG-підхід: зниження вуглецевого сліду, раціональне використання ресурсів, підвищення прозорості та відповідальності.

Вдосконалення системи KPI у Kernel передбачає створення комплексної, цифровізованої, збалансованої системи управління результативністю, що охоплює всі етапи ланцюга створення вартості — від вирощування до поставки продукції на глобальні ринки. Запропоновані напрями дозволять підвищити стратегічну стійкість, конкурентоспроможність та операційну ефективність корпорації.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить Kernel: підвищити швидкість ухвалення рішень, забезпечити узгодженість стратегій між підрозділами, знизити вплив зовнішніх ризиків, збільшити точність планування, зміцнити позиції на глобальних ринках, підвищити ефективність використання ресурсів, покращити корпоративну культуру та залученість персоналу. Таким чином, удосконалення процесу управлінських рішень є ключовим чинником

підвищення конкурентоспроможності та стійкості транснаціональної корпорації Kernel.

Запропоновані вдосконалення організаційних, інформаційних та мотиваційних механізмів дозволять Kernel: підвищити узгодженість роботи підрозділів, забезпечити оперативність обміну даними та прийняття рішень, підсилити залученість персоналу, покращити прозорість і об'єктивність оцінювання результативності, підвищити ефективність реалізації стратегічних цілей корпорації, зміцнити конкурентні позиції на глобальних аграрних ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Кравець О.В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 36. С. 11-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2021_36_4
2. Белоусов Я.І., Серебряк К.І., Белоусова Л.І. Стратегічні орієнтири розвитку конкурентоспроможного підприємства та їх вплив на конкурентні переваги. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 4(3). С. 5-10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escfir_2021_4\(3\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escfir_2021_4(3)_3)
3. Бойдуник В.Р., Бойдуник Н.М. Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства: методологія аналізу дефініції. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2020. Вип 16. Т.2, С.220-229.
4. Верба В. А. Менеджмент транснаціональних корпорацій. Київ: КНЕУ, 2017. 390 с.
5. Гончарук І.В., Томашук І.В. Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2022. № 4. С. 7-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2022_4_3
6. Гринчук Ю.С., Музиченко А.О., Приходько К.О. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 26. С. 35-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_26_6
7. Державна служба статистики України. Іноземні інвестиції в Україні: статистичний збірник 2022–2024. Київ: ДССУ, 2024.
8. Євтушенко Н.О., Байдін М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах стратегічних змін. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 4. С. 32-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escmebi_2021_4_7

9. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (редакція 2020–2024 рр.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12/ed20240701>.
10. Кузьміна О.М., Бусько А.О. Моделювання стратегій формування конкурентних переваг підприємства. Молодий вчений. 2022. № 11. С. 85-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2022_11_21
11. Ліпич Л. Критерії вибору конкурентних логістичних стратегій підприємства. Економічний форум. 2022. № 3. С. 153-161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2022_3_22
12. Лотиш О.Я., Чайківська О.І. Формування стратегії підприємств АПК в умовах посилення конкуренції. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. 2023. № 3. С. 59-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_3_10
13. Мазур І. К. Оцінювання впливу діяльності ТНК в країнах, які розвиваються URL: <https://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2017/03/МазурІК-Автореферат.pdf>
14. Мухін Б.О., Дуброва Н.П., Савенко О.А., Коваль Є.О. Управління прибутком підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2024. №2. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/2024/2/>
15. Нагачевська Т. Сучасні тенденції міжнародного трансферу технологій та перспективи України. URL: nbuv.gov.ua
16. Офіційний сайт агрохолдингу Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/ua/>
17. Основні інвестори в Україну. Звіт про прямі іноземні інвестицій в Україну в 2019 році. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
18. Петренко Л. М. Економічний вплив глобалізації на національні ринки: роль ТНК. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2019. 270 с.
19. Писар Н.Б., Даниленко Д.А. Оцінка ефективності конкурентної стратегії підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. 2022. № 12. С. 63-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_12_10

20. Повна С., Ю. Шабардіна Стратегічні напрями конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору та харчової промисловості в контексті забезпечення сталого розвитку країни в умовах глобалізації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 3. С. 123-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2021_3_14

21. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетинг відносин як інструмент конкурентоспроможної маркетингової стратегії. Агросвіт. 2023. № 11. С. 44-51.

22. Рокоча В. В. Глобалізація та діяльність транснаціональних корпорацій: нові виклики для України. Київ: Видавництво економічної літератури, 2020. 320 с.

23. Сапотніцька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. Трансформаційна економіка. 2023. № 2. С. 49-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_11

24. Соколенко С. І. Міжнародні корпорації та іноземні інвестиції: стратегічні аспекти. Київ: Видавництво економічної літератури, 2019. 280 с.

25. Шевчук В. О. Інтеграція України в глобальну економіку: виклики та перспективи. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 310 с.

26. A Closer Look at Cheney and Halliburton [Електронний ресурс] / New York Times. URL: <https://www.nytimes.com/2022/09/28/us/a-closer-lookat-cheney-and-halliburton.html>

27. Nevmerzhytska O. Theoretical basis of innovative support of international business / O. Nevmerzhytska, P. Puzyrova // Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали III Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 листопада 2022 року. Т. 2. Київ : КНУТД, 2022. – С. 52-59.

28. Olshanska O. V. The influence of the activities of transnational corporations on the development of the world economy. O. V. Olshanska, P. V. Puzyrova, Ye. S. Konstantynenko. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10 (257). С. 5-11.

29. Olshanska O. V. The influence of the activities of transnational corporations on the development of the world economy. O. V. Olshanska, P. V. Puzyrova, Ye. S. Konstantynenko. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 5-11.
30. Puzyrova P. Transformation of the financial risk management process in the activities of business structures in modern conditions. *Progressive research in the modern world : proceedings of IV International Scientific and Practical Conference, Boston, USA, 28-30 December 2022*. BoScience Publisher, Boston, USA, 2022. P. 649-656.
31. Puzyrova P. Transnational corporations and their role in the post-war development of international business. *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів, м. Київ, 30 березня 2023 року*. Київ : КНУТД, 2023. С. 131-133.
32. Vdovin V. Fundamentals of integration processes in international business. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали III Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 листопада 2022 року*. Т. 2. Київ : КНУТД, 2022. С. 73-78.
33. Buckley P. *The Global Factory: Networked Multinational Enterprises in the Modern Global Economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2016. 430 p. - 5
34. Socio-Economic Impact. Term. Energy. Sustainability Directory. URL: <https://energy.sustainability-directory.com/term/socio-economic-impact/>
35. Luo Y., Zhang L. Global performance systems in multinational enterprises. *Journal of World Business*. 2021; 56(3): 1–16.
36. Kostova T., Roth K. Managing global integration and local responsiveness. *Journal of International Business Studies*. 2020; 51(4): 623–645.
37. Meyer K., Peng M. Global strategy in the new normal. *Journal of Management Studies*. 2021; 58(1): 1–12.

38. Verbeke A., Kano L. The internalization theory of the MNE. *Journal of International Business Studies*. 2020; 51(9): 1404–1416.
39. Hitt M., Li D., Xu K. International strategy and performance. *Global Strategy Journal*. 2020; 10(1): 5–31.
40. Cavusgil S., Knight G. Performance effects of global expansion. *International Business Review*. 2022; 31(2): 101–119.
41. Doz Y. Managing multinational companies in turbulent times. *Strategic Management Journal*. 2021; 42(8): 1324–1348.
42. Peng M. Growth strategies in emerging markets. *Journal of World Business*. 2022; 57(1): 101–125.
43. Andersen O. Multinational enterprise responsiveness and subsidiary performance. *Management International Review*. 2023; 63(1): 89–108.
44. Parmenter D. Aligning KPIs in global corporations. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2023; 72(4): 1023–1038.
45. Armstrong M. Digital performance management systems. *Journal of Management Development*. 2021; 40(5): 345–360.
46. Bourne M. Strategy, measurement and performance alignment. *Long Range Planning*. 2022; 55(3): 102–118.
47. Merchant K. The future of management control systems. *Accounting Horizons*. 2024; 38(2): 75–94.
48. Horngren C. Contemporary cost management practices. *Journal of Cost Accounting*. 2020; 44(1): 55–70.
49. Kaplan R. Performance measurement in multinational enterprises. *Management Accounting Research*. 2024; 65: 101–120.
50. Otley D., Soin K. Performance control and risk management. *British Accounting Review*. 2022; 54(1): 1–17.