

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.01 – КР. 2270 “С” 2023.12.14. 042 ПЗ

**СВИСТУЛЕНКА ВЛАДИСЛАВА СЕРГІЙОВИЧА**

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри адміністративного  
менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

\_\_\_\_\_ (підпис)

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему

**«Управління експортним потенціалом аграрного підприємства  
в умовах євроінтеграції»**

Спеціальність

**073 «Менеджмент»**

Гарант освітньої програми  
д.е.н., професор

**Віра БУТЕНКО**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи  
к.е.н, доцент

**Олександр ФАЙЧУК**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Виконав

**Владислав СВИСТУЛЕНКО**

\_\_\_\_\_ (підпис)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**  
Факультет аграрного менеджменту

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о. завідувача кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД**

к.е.н., доц. \_\_\_\_\_ Олена КОВТУН

(підпис)

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту  
Свистуленку Владиславу Сергійовичу**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Управління експортним потенціалом аграрного підприємства в умовах євроінтеграції»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «14» грудня 2023 р. № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.05.27

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: законодавчі акти, навчальна та наукова література, офіційні статистичні матеріали, звіти та оперативні матеріали, дані міжнародної статистики та публікації наукових установ \_\_\_\_\_

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі KERNEL)

3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КОМПАНІЇ KERNEL В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Перелік графічних документів: таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання « 14 » \_\_\_\_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2023 р.

**Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_ Олександр ФАЙЧУК

**Завдання прийняв до  
виконання**

\_\_\_\_\_ Владислав СВИСТУЛЕНКО

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність поняття «експортний потенціал», види і структура.....	7
1.2. Особливості управління експортним потенціалом сільськогосподарського підприємства.....	14
1.3. Методичні підходи до оцінки величини експортного потенціалу та ефективності управління ним в аграрній сфері.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі Kernel).....	25
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика досліджуваного аграрного підприємства.....	25
2.2. Оцінка величини експортного потенціалу Kernel.....	31
2.3. Діагностика ефективності системи управління експортним потенціалом досліджуваного підприємства.....	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КОМПАНІЇ KERNEL В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ....	43
3.1. Прогноз розвитку аграрного ринку ЄС та перспектив збуту продукції для вітчизняних підприємств.....	43
3.2. Напрямки оптимізації використання експортного потенціалу Kernel ..	49
3.3. Економічне обґрунтування управлінського рішення щодо оптимізації використання експортного потенціалу досліджуваного підприємства.....	55
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

## ВСТУП

Розвиток економіки України в умовах дії воєнного стану та продовженні бойових дій супроводжується різними кризовими явищами в зовнішньоекономічних та соціальних напрямках, що в першу чергу зумовлені політичною нестабільністю в країні та неефективним процесом реформування економіки країни. Розвиток зовнішньоекономічної роботи вітчизняних підприємств також супроводжується вагомим впливом політичного та міжнародного середовища на їх діяльність. Це в комплексі зумовлює потребу в проведенні аналізу та оцінки потенційних можливостей суб'єктів господарювання на те, щоб здійснити зовнішньоекономічну діяльність, що зумовлює потребу в дослідженні поняття експортного потенціалу як економічної категорії.

Мета роботи полягає в розкритті науково-теоретичних аспектів управління експортним потенціалом компанії Kernel Holdings S.A. та виокремленні практичних напрямків оптимізації його використання.

Основними завданнями бакалаврської роботи є:

- розглянути сутність поняття «експортний потенціал», його види і структуру;
- дослідити особливості управління експортним потенціалом сільськогосподарського підприємства;
- розкрити методичні підходи до оцінки величини експортного потенціалу та ефективності управління ним в аграрній сфері;
- навести загальну організаційно-економічну характеристику досліджуваного аграрного підприємства;
- оцінити величину експортного потенціалу досліджуваного підприємства;
- провести діагностику ефективності системи управління експортним потенціалом досліджуваного підприємства;

- навести прогноз розвитку аграрного ринку ЄС та перспектив збуту продукції для вітчизняних підприємств;
- виявити напрямки оптимізації використання експортного потенціалу досліджуваного підприємства;
- надати економічне обґрунтування управлінського рішення щодо оптимізації використання експортного потенціалу досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління експортним потенціалом аграрного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних основ управління експортним потенціалом аграрного підприємства в умовах євроінтеграції.

При написанні роботи використовувалися загальні та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема методи системного аналізу та синтезу, індукція та дедукції, узагальнення, а також методи графічного відображення основних результатів та статистичні методи.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що напрямки оптимізації використання експортного потенціалу досліджуваного підприємства можна використовувати в інших компаніях галузі.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 66 сторінок, в т. ч. 7 таблиць, 16 рисунків. Список використаних джерел містить 51 найменувань, викладених на 5 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність поняття «експортний потенціал», види і структура

В економічних дослідженнях вчені під поняттям «експорт» розуміють форму економічної діяльності на міжнародному рівні, що являє собою специфічний вид взаємозв'язків між різними суб'єктами економічних відносин, що має власну структуру, умови та правила ведення, які включають нормативно-правову та економічну частини відносин. Основною умовою для виникнення експорту як процесу є наявність у його суб'єкта цього потенціалу, з використанням якого можна здійснити реальний вплив на частину економічного життя на міжнародному рівні. Закріплення кожного окремого суб'єкта експортної роботи у цій ролі можливе при формуванні відповідних умов розвитку та конкурентних переваг. Експортний потенціал виступає як конструкція, що через де-факто призводить до визнання іншими суб'єктами господарювання, що мають вплив та конкурентні позиції у світогосподарських процесах [48, С. 133-135].

Практичний досвід роботи підприємств свідчить, що проведена боротьба підприємства за визнання на міжнародному рівні може розтягуватися на довгий термін та трансформуватися у самостійні етапи еволюції економічних відносин. Тому, як бачимо, при розгляді експортного потенціалу тісно переплітаються та субординуються такі поняття як «експортний потенціал», «експорт» та «конкурентні переваги», які під час дослідження розглядаються в деяких випадках навіть ототожнюються. Зауважимо, що вихідною дефініцією в загальній методології системного аналізу експортної діяльності є перш за все поняття «конкурентні переваги суб'єкта господарювання», що дозволяє визначати умови виникнення

експортної діяльності. При цьому матеріальною основою експортної діяльності є експортний потенціал конкретного суб'єкта господарювання.

Перейдемо до розгляду самого поняття «експортний потенціал». Він базується на галузевому підході, який використовується для визначення основних можливостей виробництва та оцінки конкурентних умов світового ринку відносно його реалізації. Більшість вчених наголошують на тому, що в науковій літературі немає єдиного трактування до значення дефініції «експортний потенціал». Тому варто розглянути позиції вчених на особливості визначення цієї категорії, що використовується в сучасних господарських умовах. У Великому тлумачному словнику сучасної української мови наводиться наступне визначення цього поняття: «експортний потенціал – потенціальна здатність, можливість даної країни експортувати наявні у неї або такі, що виробляються в ній, ресурси, продукти» [18]. У Великому економічному словнику, за редакцією А. Б. Борисової здійснюється акцент на макроекономічний рівень, тому під цим поняттям надається таке визначення: «експортний потенціал – спроможність держави експортувати ресурси та продукти, якими вона володіє або виробляє».

В табл. 1.1. варто представити критеріальний аналіз науково-теоретичних підходів до трактування дефініції «експортний потенціал» в економічній літературі відповідно до визначених рівнів економічної взаємодії різних суб'єктів господарювання.

Таблиця 1.1

Аналіз науково-теоретичних підходів до трактування дефініції «експортний потенціал» підприємства на макроекономічному рівні

№	Вчені	Особливості трактування поняття
1	2	3
1.	Ж. В. Гарбар	Вбачають під експортним потенціалом потенційну спроможність країни експортувати власні ресурси або вироблену продукцію.
2.	О. В. Банчук-Петросова, Л. М. Єфіменко	Під експортним потенціалом підприємства визначають частину економічного потенціалу, яка має можливість відтворити конкурентні переваги на міжнародному рівні



## Продовження табл. 1.1

1	2	3
		або ж загальний обсяг благ, що створюються національною економікою та реалізовується за межами країни. Зазначено, що експортний потенціал може розглядатися як здатність народногосподарського комплексу всієї країни на те, щоб виготовляти конкурентоспроможні товари, які експортуються на світовий ринок, а також надавати якісні послуги та виконувати визначену кількість робіт іноземних компаній та країн.
3.	Л. М. Алавердян, О. В. Романенко	Виокремлює наступну дефініцію «потенціал експортний», що інтерпретується як безпосередня можливість виробництва виробляти потрібну кількості товарів для того, щоб їх реалізувати за межами країни. При цьому ці товари повинні відповідати за якістю, що встановлюються міжнародними документами та бути конкурентоспроможними відносно потребам міжнародного ринку.
5.	Ю. А. Бондар, Н. І. Легінкова І. В. Фабрик	На макроекономічному рівні під експортним потенціалом розуміють максимальну здатність економіки за розвитком виробничих сил, що випускають товари та надавати послуги, які конкурентоспроможні на міжнародних ринках.
6.	О. П. Мельничук	Надає наступне визначення експортного потенціалу як здатність промисловості, а також виробництва цієї країни виробляти потрібну кількість конкурентоспроможних товарів для міжнародного ринку.
7.	Т. В. Ус	Трактує експортний потенціал як систему зовнішніх зв'язків та економічних відносин. У ньому включаються технологічні, ресурсні, порівняльні та економічні, технологічні.
8.	О. В. Хомич	Характеризується визначенням експортного потенціалу, під яким розуміється частина потенціалу країни, яка може інтегруватися на міжнародний рівень шляхом впровадження конкурентних переваг на цільових зовнішніх ринках.

Джерело: сформовано автором на основі [3, 8, 13, 18, 37, 45, 48].

Отже, можемо узагальнити і констатувати, що на макроекономічному рівні більшістю вчених визначаються наступні характерні ознаки експортного потенціалу, а саме безпосередньо проводити виробництво та реалізацію продукцію на міжнародному ринку. Проте не всі дослідники здійснюють акцент на структурованість та якісні характеристики цього поняття.

Іншими підходом у визначенні поняття експортного потенціалу є мікрорівневий підхід, при якому основою виступає саме підприємство. Щодо цього підходу також немає одностайного підходу до його трактування. На рис. 1.1. представимо основних прихильників цього підходу.

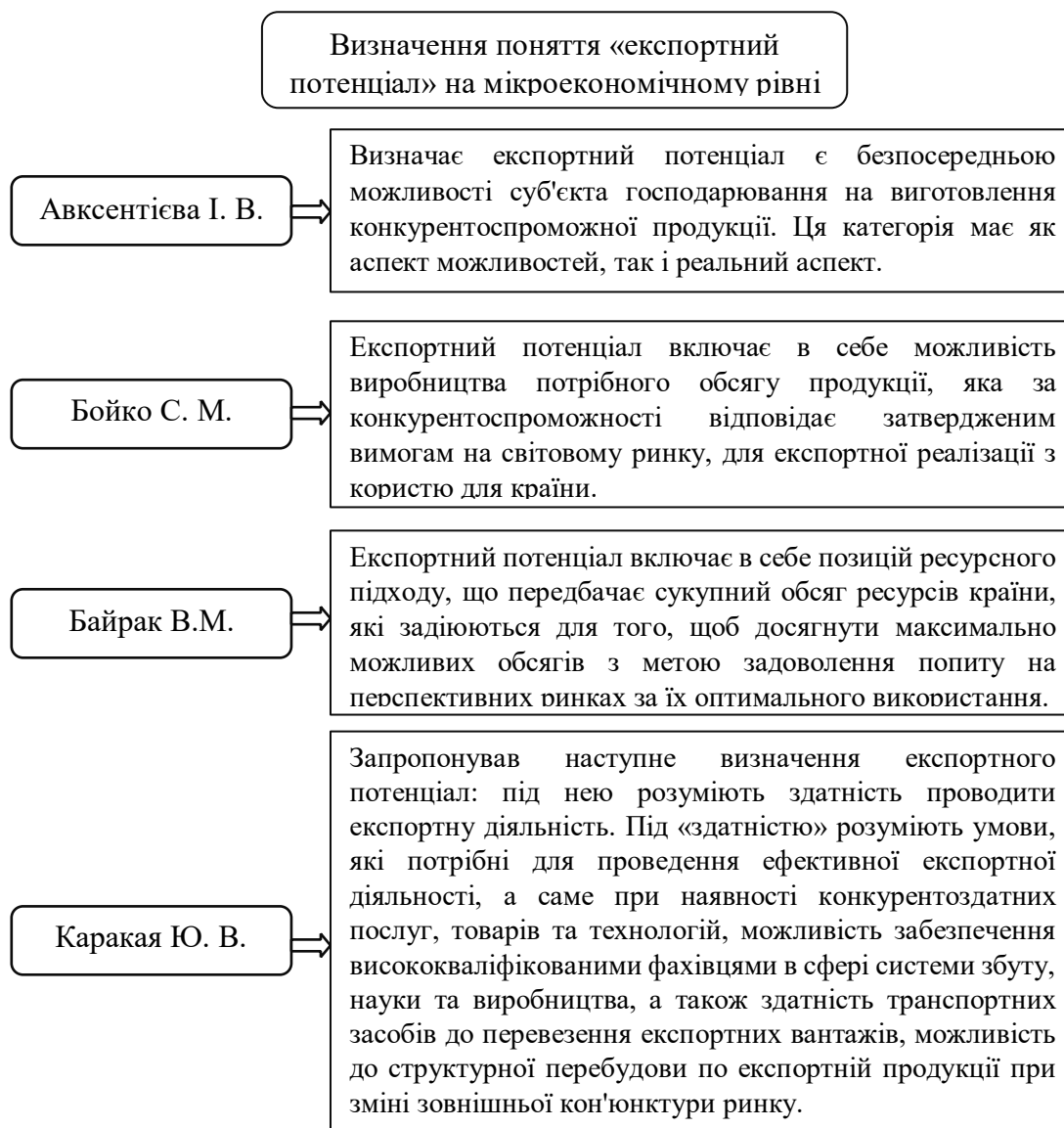


Рис. 1.1. Погляди вчених на визначення поняття «експортний потенціал» на мікроекономічному рівні

Джерело: сформовано автором на основі [38].

З цього приводу також проводили дослідження такі вчені як:

1. М. В. Ковбатюк вважає базовим ресурсний підхід, при цьому експортний потенціал має розглядатися як складна система у взаємозв'язку із біопотенціалом, виробничим, природно-ресурсним та агроресурсним потенціалами [29];

2. М. С. Рахман трактує експортний потенціал, що є часткою експортної продукції в системі виробництва з врахуванням коефіцієнта конкурентоспроможності цієї продукції ринкового попиту [41].

3. Ж. М. Жигалкевич під експортним потенціалом розуміє можливість реалізувати та виробляти конкурентні послуги та товари на закордонних ринках для того, щоб досягнути відповідний рівень розвитку економіки та організаційно-економічну підтримку експорту [24];

4. І. Ю. Матюшенко визначає експортний потенціал, враховуючи ситуаційний підхід, що під експортним потенціалом передбачає здатність відтворювати конкурентні переваги на міжнародному ринку відповідно до середовища, що постійно змінюється [34].

З цього приводу, Г. В. Климик виокремлює такі підходи до розвитку загальної теорії експортного потенціалу:

-масштабноорієнтований, який передбачає факт того, що експортний потенціал передбачає здатність в тому, щоб збільшити загальний обсяг експорту або його зберігати;

-просторовоорієнтований, що включає в себе експортний потенціал, що має здатність до проведення контролю можливої частки світового ринку;

-конкурентоорієнтований, який орієнтується на те, щоб експортний потенціал мав здатність відтворювати та виявляти конкурентні переваги на світовому ринку;

-підхід, що безпосередньо орієнтується на подальший розвиток, при цьому під експортним потенціалом вбачають здатність розвиватися на міжнародному ринку [28].

Отже, враховуючи макро- та мікроекономічні підходи експортний потенціал суб'єкта господарювання варто розглядати в таких аспектах:

1. як складову частину економічного потенціалу підприємства;
2. як показник, що оцінює рівень експортних можливостей суб'єкта господарювання;
3. як інструмент, що використовується для ресурсного забезпечення подальшого розвитку підприємства;

4. як загальну сукупність фінансових, трудових, інноваційних та виробничих ресурсів підприємства, які потрібні для того, щоб реалізувати основні конкурентні переваги на міжнародному ринку.

Наведене тлумачення цього поняття сприятиме повному врахуванню характерних рис економічної діяльності вітчизняних підприємств на міжнародному рівні для того, щоб підвищити загальну ефективність економічної взаємодії та забезпечити їх сталий економічний розвиток. Основні види експортного потенціалу представлені на рис. 1.2.

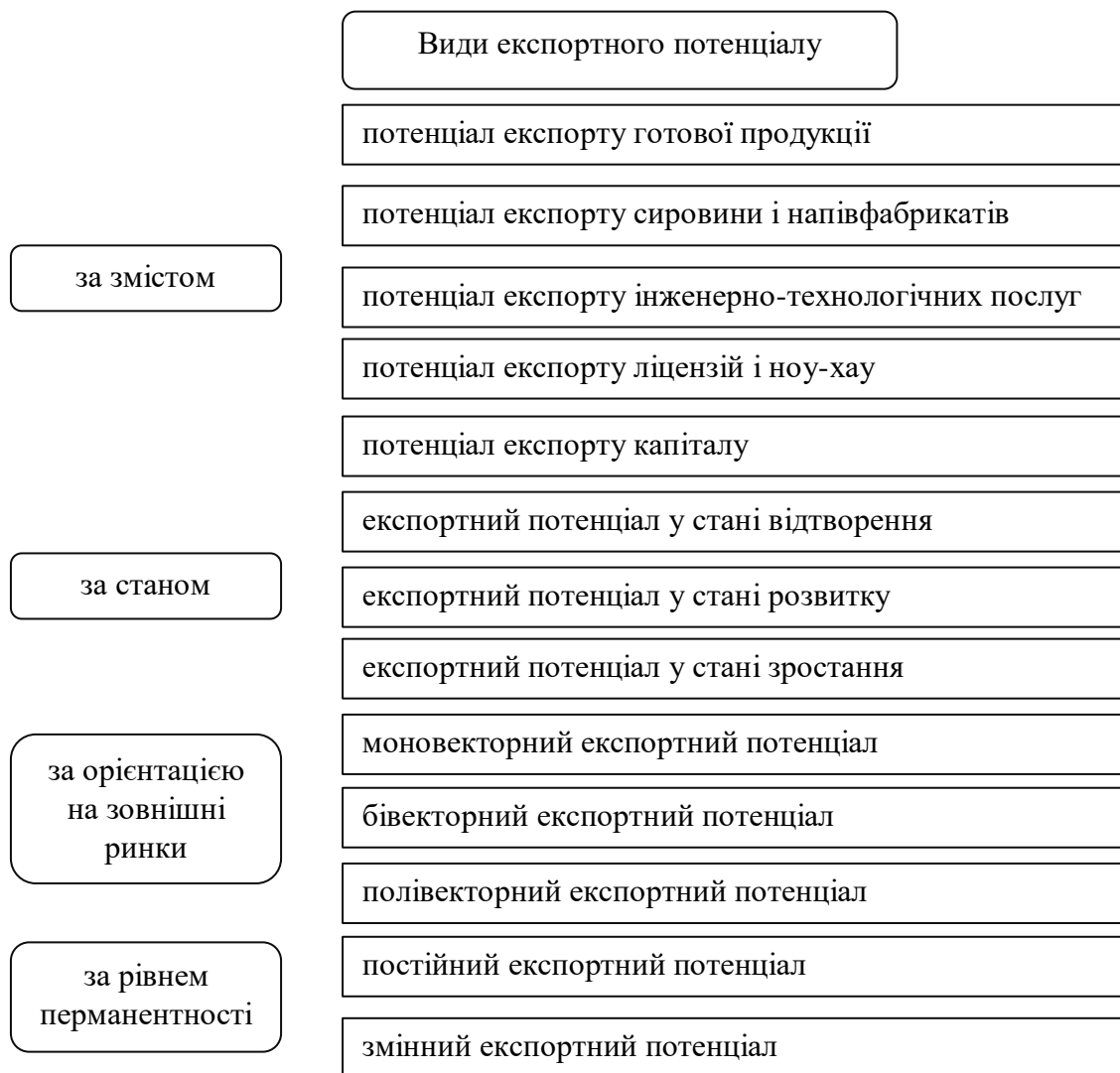


Рис. 1.2. Основні види експортного потенціалу

Джерело: сформовано автором на основі [19].

На наступному етапі розглянемо експортний потенціал як складноорганізовану систему, що формується з таких основних елементів:

внутрішнього потенціалу національної економіки, іншими словами пропозиції, попиту, тобто потенціалу зарубіжних ринків та системи стимулів і бар'єрів, яка експортується. Цю структуру наведемо на рис. 1.3.

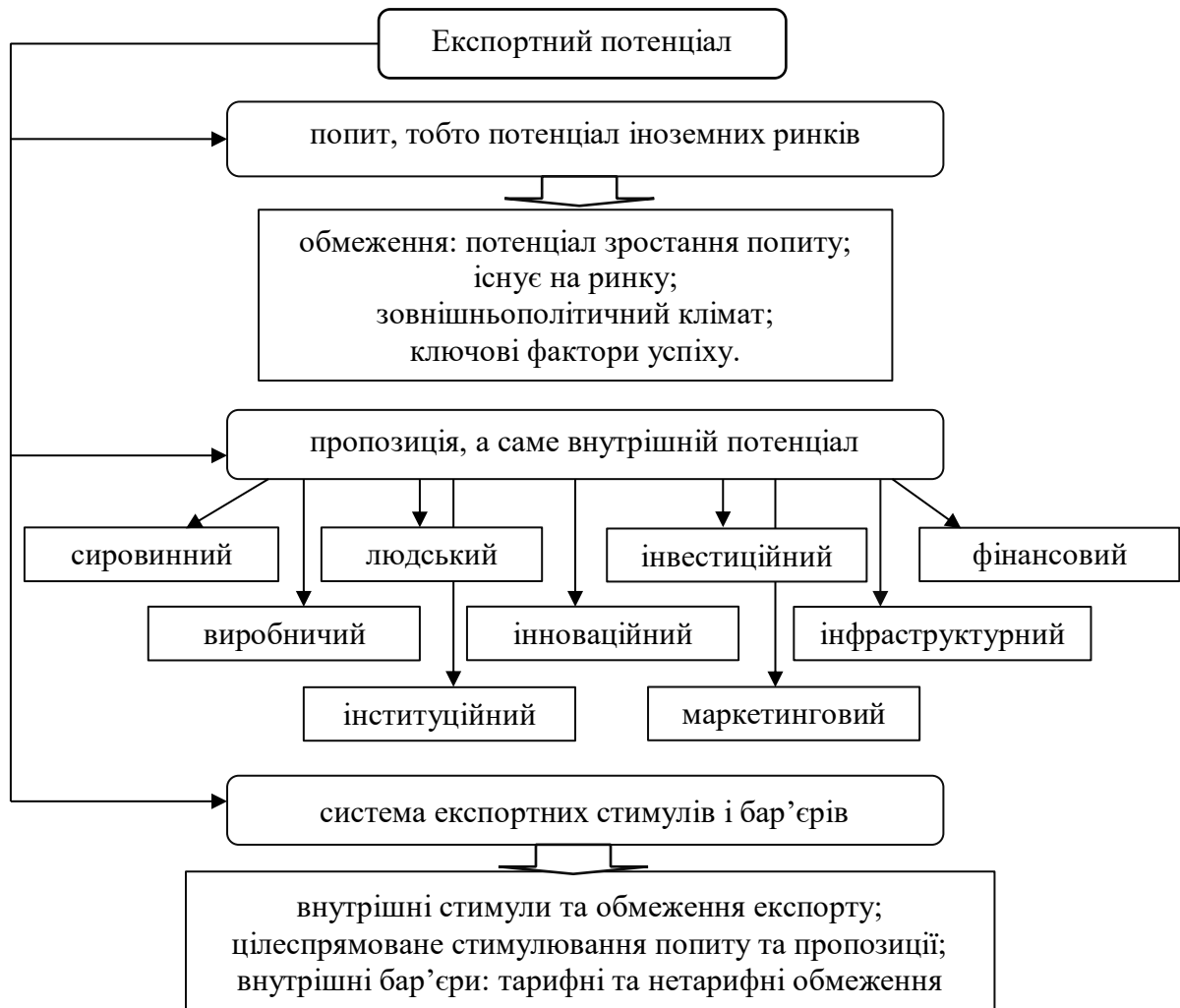


Рис. 1.3. Загальна структура експортного потенціалу

Джерело: сформовано автором на основі [13].

Отже, експортний потенціал є взаємоузгодженою системою, що формується з таких структурних елементів: потенціалу зарубіжних ринків, внутрішнього потенціалу національної економіки та системи бар'єрів і стимулів для експортної продукції. При цьому сторона пропозиції товарів активно взаємодіє із стороною попиту через конкретні обмеження та стимули обмеження на експорт.

## 1.2. Особливості управління експортним потенціалом сільськогосподарського підприємства

В переважній більшості наукових праць розглядається експортний потенціал промислових підприємств або регіону, натомість акцент на сільськогосподарські підприємства не проводиться, оскільки це специфічна сфера, в якій основними засобами виробництва виступає земля, рослини і тварини, які мають біологічні цикли, а також технології виробництва. Враховуючи високу технологічність та територіальну відособленість сільськогосподарських підприємств, їх експортний потенціал визначається як питома вага виробленої продукції, що повинна відповідати встановленим параметрам конкурентоспроможності, користується попитом та враховувати основні пропозиції на цільовому ринку в країні, яка імпортує цю продукцію.

Деякі вчені розглядають окремо експортний потенціал країни, галузі та підприємства. При цьому вони взаємопов'язані та прослідковується чітка ієрархія:

1. експортний потенціал країни, що формується з експортних потенціалів основних галузей;
2. експортний потенціал сільськогосподарської галузі, яка складається з експортних потенціалів аграрних підприємств;
3. експортний потенціал, що безпосередньо пов'язаний із сільськогосподарськими підприємствами, вироблена продукція яких має конкурувати на зовнішніх ринках [13, С. 335-337].

Для того, щоб сформуванню експортного потенціалу підприємств в аграрному секторі, що буде конкурентоздатною варто використовувати достовірну інформацію про природні ресурси, трудові ресурси, транспортну інфраструктуру, промисловий потенціал, для того, щоб визначити можливі обсяги виробництва та ефективно їх використовувати.

Саме завдяки зіставленню всіх трьох складових експортного потенціалу регіону в аграрній сфері на міжнародному рівні дає можливість окреслити основні перспективні шляхи розвитку діяльності зовнішньоекономічного характеру. Основою розробки такої програми повинні стати інвестиційні

проекти, які повинні готуватися в межах встановлених на державному рівні пріоритетних напрямів розвитку діяльності сільськогосподарських підприємств на зовнішніх ринках. При цьому має розширюватися іноземне інвестування в економіку конкретного регіону, що є важливим напрямком зовнішньоекономічної роботи. Тому подальше розширення, удосконалення та збереження експортного потенціалу регіону є важливим напрямом для функціонування регіональної системи. Модель розвитку регіонального експортного потенціалу сільськогосподарських підприємств представимо на рис. 1.1.

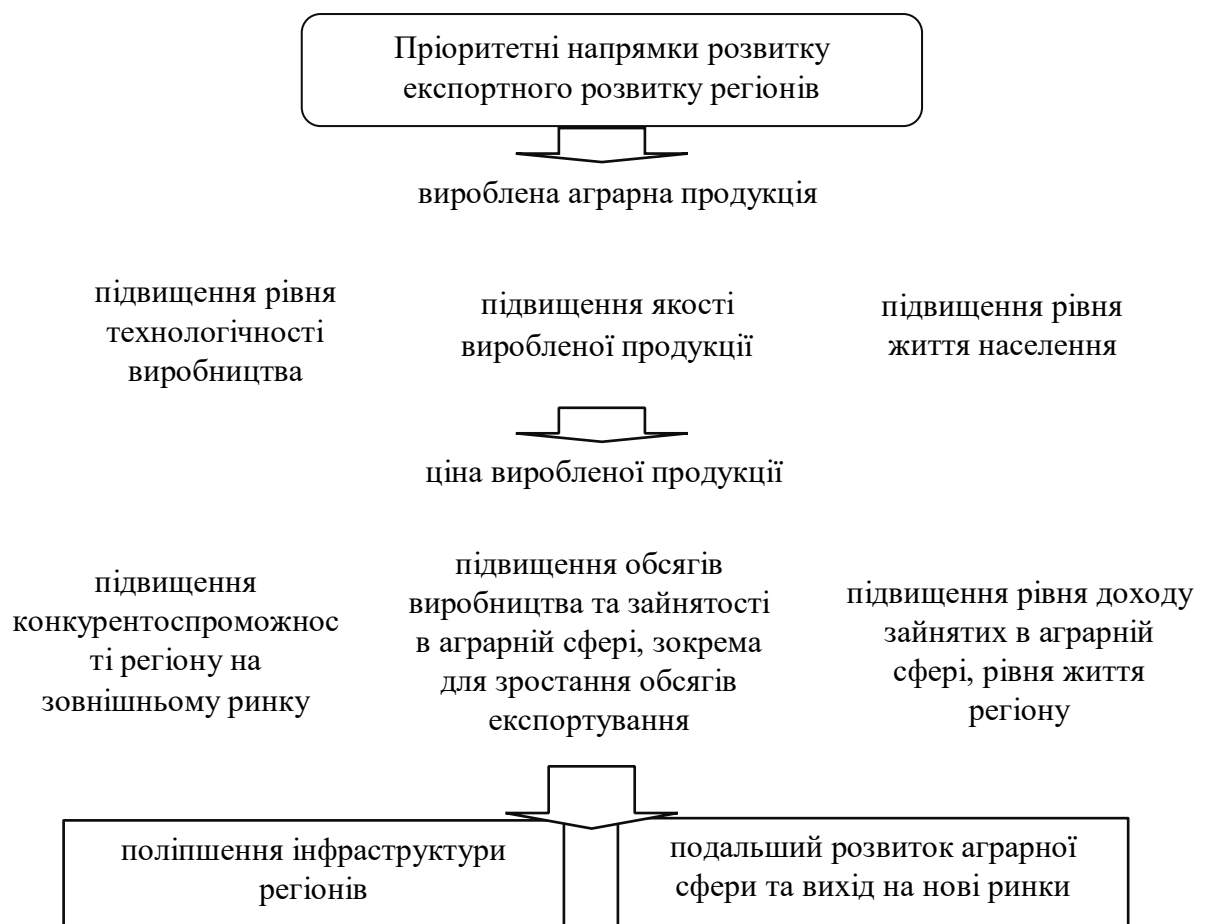


Рис. 1.4. Основні напрямки розвитку експортного потенціалу регіонів в аграрній сфері

Джерело: сформовано автором на основі [8].

Варто зауважити, що у переважній більшості регіонів України поки що відсутні ефективні стратегії для того, щоб використовувати зовнішньоекономічний потенціал, також бракує конкретних програм для

реалізації таких стратегій, відсутній так званий «банк інвестиційних проєктів», які б представляли розвиток аграрної сфери з можливістю вироблення якісної конкурентоспроможної продукції на світові ринки з відповідним їх економічним обґрунтуванням. Вирішення проблеми можливе з урахуванням особливостей соціально-економічного розвитку окремих регіонів та рівня збитку, завданих внаслідок воєнних дій. Для цього потрібно сформувавши економічно обґрунтовану модель зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств, які мають на це потенціал. Така модель повинна складатися з таких основних напрямків:

1. оцінки загальної кон'юнктури світового ринку та основних тенденцій його зміни;
2. аналізу економіки регіону та основних перспектив її подальшого розвитку;
3. дослідження наявного зовнішньоекономічного потенціалу регіону та ступеня його використання;
4. формування пріоритетних шляхів розвитку зовнішньоекономічної діяльності регіону для подальшого удосконалення [6, С. 12-16].

Така модель повинна включати в себе всі чинники під впливом яких формується експортний потенціал сільськогосподарських підприємств, які конкурентоспроможні на зовнішніх ринках. Фактори впливу на цю модель розглянемо на рис. 1.5. Проте варто відмітити, що основним процесам формування експортного потенціалу сільськогосподарських підприємств не наділяється належна увага. На це впливає продовження дії воєнного стану та кризовий стан сільського господарства, що безпосередньо супроводжується недовикористанням всіх виробничих потужностей, які є в аграрних підприємствах, зменшенням загальної чисельності працівників в аграрній сфері, зниженням продуктивності праці та кваліфікаційного рівня, а також інших негативних факторів, які призводять до втрати потенціалу.





Рис. 1.5. Фактори впливу на оптимізаційну модель виробництва експортоорієнтованої продукції аграрних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [3].

Отже, можемо зазначити, що формування потенціалу сільськогосподарського підприємства є безпосереднім процесом формування та ідентифікації підприємницьких можливостей, його належної структуризації та побудови організаційних форм для ефективного відтворення та стабільного розвитку. Сам процес формування експортного потенціалу сільськогосподарського підприємства охоплює значне коло функцій та завдань, а також трансформує виробничі можливості підприємств підкомплексу, всі необхідні ресурси та інформацію. На основі такої моделі можна розробити більш удосконалену модель формування експортного потенціалу сільськогосподарського підприємства, яку представимо на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Удосконалена модель формування експортного потенціалу сільськогосподарського підприємства,

Джерело: сформовано автором на основі [2].

Проте при реалізації цієї моделі потрібно врахувати факт того, що більшість аграрних підприємств зараз знаходиться в умовах обмеженості фінансових ресурсів, які безпосередньо пов'язано з несприятливою економічною обстановкою та нестачею рівня обігових коштів. На цьому етапі потрібно забезпечити стабільність для діяльності та розвитку

сільськогосподарських підприємств та поступово розширювати масштаби виробництва. Відносно максимізації прибутку поки що такі очікування можуть бути невиправдані зважаючи на всі наявні ризики, тому більш важливе завдання полягає в зростанні рентабельності наявних експортних операцій підприємств. Відносно сфери виробництва варто констатувати, що потрібно поступово підвищити якість сільськогосподарської продукції, щоб вона відповідала затвердженим міжнародним стандартам.

Основними проблемами, що стримують подальший розвиток вітчизняного експорту є: ускладнений вихід аграрних підприємств на міжнародний рівень через запровадження захисних заходів багатьох країн; відсутність належних знань, які стосуються особливості виходу аграрних підприємств на світові ринки, низький рівень маркетингової активності, недостатньо розвинена система доброякісності експортованої продукції та сертифікаційна система, оскільки при зростанні вимог на світових ринках вимог не лише до науково-технічних параметрів, але й до природних характеристик продукції, обмежене застосування закордонних інвестицій та кредитів, недостатні інвестиції в перспективні експортно-орієнтовані проекти за рахунок внутрішніх і зовнішніх ресурсів [7, С. 45-47].

Отже, на основі проведеного дослідження особливостей управління експортним потенціалом сільськогосподарського підприємства можна зробити висновок, що формування експортного потенціалу, який буде конкурентоспроможним на світовому ринку та досягнення провідних позицій серед наявних конкурентів, повинно базуватися на оцінці, перш за все основних факторів впливу. Для того, щоб сприяти подальшому просуванню продукції сільськогосподарських підприємств на міжнародний ринок варто запроваджувати такі заходи: сформувати системи ринкової інформації, розвивати послуги консультативного характеру для експортерів, ознайомитися із практикою щодо підтримки експорту сільськогосподарської продукції, а також дослідити внутрішню роботу відносно підтримки експорту.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки величини експортного потенціалу та ефективності управління ним в аграрній сфері**

Будь-які методичні підходи до оцінки процесів або конкретних явищ передбачає в першу чергу запровадження алгоритму її здійснення. Для того, щоб визначити експортний потенціал підприємства варто застосовувати багатофункціональну оцінку, що складається з таких етапів:

- проведення експертної оцінки основних можливостей підприємства на базі визначених показників та отриманих результатів дослідження;
- здійснення безпосередньої аналітичної оцінки експортного потенціалу суб'єкта господарювання;
- формування механізму оцінки для затвердження управлінських рішень;
- порівняння основних результатів проведених досліджень та формування експертних висновків.

Експертні методи аналізу застосовуються при оцінці експортного потенціалу суб'єкта господарювання. Вони передбачають залучення професійних експертів для дослідження наявних проблем. Розглянемо більш детально кожний із наведених етапів:

1. Перший етап включає в себе огляд основних показників поточної роботи підприємства та проведення опитування всіх працівників для того, щоб одержати цінну інформацію, яка безпосередньо стосується виявлення внутрішніх та зовнішніх чинників, що перешкоджають виходу продукції цього суб'єкта господарювання на експортний ринок, а також інформації про стратегічні плани підприємства відносно його експортної роботи, про країни, які є його партнерами та рівень конкурентоспроможності.

2. Другий етап включає в себе оцінку експортного потенціалу із застосування набору показників, для прикладу:

- загальну ефективність процесу виробництва експортної продукції, що обчислюється відношення загальної вартості експортної продукції у цінах до

собівартості експортної продукції, при цьому чим вищий наведений показник, тим є доцільним виробництво цієї продукції;

- итому вагу інноваційної продукції, яка закріплюється як відношення виробленої інноваційної продукції до загальної вартості);

- продукцію, яка виводиться на міжнародний ринок;

- рівень ефективності продажу виробленої експортної продукції, що розраховується як відношення загального прибутку від обсягів продажу експортної продукції до понесених витрат на виробництво цієї продукції, зауважимо, що чим вищий цей показник, тим вигідніший процес виробництва конкретного виду продукції, що спрямовуються на експорт;

- итома вага чистого прибутку від реалізації продукції, що експортується в загальному розмірі підприємства;

- загальна рентабельність експортних продажів, тобто відношення загального рівня прибутку від обсягу експорту продукції до загальної виручки від процесу реалізації продукції на експорт [11].

Третій етап включає в себе запровадження інформаційно-аналітичного механізму, який має включати поточну інформацію та забезпечує аналітичний процес, що впливає на загальну ефективність управлінських рішень.

Четвертий етап передбачає оцінку експортного потенціалу групою фахівців. На основі порівняння загальних результатів роботи діяльності підприємства та на думку фахівців робляться висновки та оцінюють експортний потенціал. Цей метод оцінки експортного потенціалу дає можливість:

- об'єктивно проаналізувати поточний стан суб'єкта господарювання;

- виявити чинники, які перешкоджають конкурентоспроможності підприємства;

- окреслити напрямки шляхи вирішення актуальних проблем;

- підвищити загальну ефективність продукції, яка реалізована на внутрішньому ринку;

- сформувати можливості виходу на міжнародний ринок.

Основною метою для проведення експертної оцінки є безпосереднє прогнозування ходу подій в майбутньому. Зазначимо, що кожне підприємство у всіх галузях розвиває власний експортний потенціал у таких напрямках:

–підвищувати рівень конкурентоспроможності вироблених товарів, а також розширювати їх асортимент для подальшого експорту;

–знаходити нові міжнародні ринки для збуту продукції з подальшим збільшенням загальних обсягів продажу продукції.

Проводячи аналіз загальних показників експортного потенціалу суб'єкта господарювання варто виявляти резерви, іншими словами невикористані можливості підприємства. Для аналізу експортного потенціалу аграрного підприємства варто застосовувати інтегральний метод, оскільки він є простим для подальших розрахунків. Зазначимо, що комплексна оцінка експортного потенціалу має проводитися бальним методом, в якому експортний продукт, який виробляє підприємство одержує відповідний бал. Цей показник обчислюється з використанням такої формули:

$$KK = \alpha \times KBHUT \times (1 - \alpha) \times KZOVH, \quad (1.1)$$

де KBHUT – комплексна оцінка внутрішнього експортного потенціалу підприємства; KZOVH – комплексна оцінка зовнішнього експортного потенціалу підприємства;  $\alpha$  – коефіцієнт спряженості експортного потенціалу.

Констатуємо, що загальні коефіцієнти спряженості внутрішнього та зовнішнього експортного потенціалу, які показують:

–поточну ситуацію на ринку дорівнюють 0,3 і 0,7 відповідно;

–при стабілізації – 0,5 і 0,5;

–у рецесії – 0,7 і 0,3.

В загальній сумі коефіцієнти спряженості внутрішнього та зовнішнього експортного потенціалу мають дорівнювати одиниці. Серед відомих показників, які включають в себе порівняльні та відносні переваги є:

1. індекс виявленої порівняльної переваги, що розраховується за допомогою статистичних даних відносно загальних обсягів зовнішньої торгівлі країни окремими групами товарами;

2. індекс фактичних порівняльних переваг;
3. індекс відносних торговельних переваг;
4. індекс відносної експортної конкурентоспроможності;
5. індекс відносної залежності від імпорту.

Для оцінки експортного потенціалу аграрної галузі розраховуються наступні основні показники, що дозволяють проаналізувати потенціал на рівні держави:

-географічну та товарну структуру експорту виробленої продукції аграрного підприємства;

-рівень експортної орієнтації, що розраховується як відношення загального обсягу експорту товарів за конкретний термін до загальних обсягів їх виробництва за визначений термін. Варто зазначити, що чим вищий рівень показника, тим більш експортноорієнтованим є товар;

-експорт на одну особу;

-експортна квота вироблених товарів, яку обчислюють як відношення загального обсягів експорту продовольства за конкретний період до валового внутрішнього продукту за визначений період часу;

-коефіцієнт покриття експортом імпорту (індекс стану балансу);

-індекс концентрації експорту (індекс Хіршмана) [12, С. 7-8].

Особливістю аграрних підприємств є те, що для оцінки їх експортного потенціалу використовуються наступні методичні підходи, що в загальному підсумку впливають на ефективність управління ним в цій сфері (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Методичні підходи до оцінки експортного потенціалу сільськогосподарського підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [16].

Отже, при оцінці експортного потенціалу сільськогосподарського підприємства варто дотримуватися принципу поєднання на основі кількісного та якісного аналізу. Так, кількісний аналіз передбачає розрахунок величини експортного потенціалу конкретного підприємства та визначення конкретних цілей підприємства з приводу його збільшення. Натомість, якісний аналіз вбачає в себе оцінку ефективності експортного потенціалу підприємства, що проводиться шляхом розрахунку рівня його досягнення запланованими показникам та фінансового результату підприємства. На основі проведеного аналізу узагальнюються висновки, які впливатимуть на прийняття управлінських рішень конкретного підприємства в аграрній сфері для того, щоб знайти нові ринки та розширити власний експортний потенціал.

## РОЗДІЛ 2



## АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі Kernel Holding S.A.)

### 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика досліджуваного аграрного підприємства

Об'єктом дослідження обрано найбільше в Україні підприємства, що виробляє та експортує зернову продукцію, а саме аграрну компанію Kernel. Крім виробництва зернових вона є лідером на світового ринку соняшникової олії, а також постачальником сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на міжнародний ринок. Варто зазначити, що близько 8% світового експорту соняшникової олії припадає саме на цю компанію. Власну продукцію Kernel відправляє в 70 країн світу. Починаючи з 2007 року акції цієї компанії торгуються на Варшавській фондовій біржі (WSE). Ця аграрна компанія має чітко визначені цінності та принципи роботи, які затверджені Корпоративним кодексом та стратегією розвитку. Основними цінностями компанії є наступні:

1. Фінансова стабільність, яка проявляється в наступному:

-формування та функціонування стратегічного системного менеджменту, який включає в себе перехід від кількісного зростання аграрної компанії до якісного. При цьому відбувається каскадація стратегії та основних цілей на операційний рівень, що трансформується в роботі управлінців. Крім цього розвивається культура внутрішнього підприємництва та безперервного вдосконалення як технологій, так і персоналу;

-відбувається синергія бізнес-інтеграції – всі бізнес-сегменти компанії тісно пов'язані між собою узгодженістю цілей та стратегічною єдністю, їхня інтеграція формує додаткову вартість та позитивно впливає на результат. В компанії на регулярній основі проводиться бенчмаркінг всіх сегментів, ефективно використовується експертиза та мультиплікуються корпоративні практики;

–здійснюється ефективне управління ресурсами та активами і ресурсами активи – в компаніях використовуються різні методи захисту активів для підвищення їх ефективності, дбайливо відносяться до грошових та матеріальних ресурсів, а також проводиться управління основними ризиками;

–зміни та інновації – в компанії впроваджуються сучасні технологічні інновації, вдосконалюються основні процеси, проводиться навчання персоналу. Керівництво компанії орієнтується на кращі світові практики, які адаптуються до реалій, що склалися в країні та враховують ринкові і політичні особливості, а також зміни в зовнішньому середовищі.

2. Стійка ділова репутація, що безпосередньо залежить від прозорості та чесності керівника і працівників, рівня їх відповідальності, дотримання законів та правил, а також соціальної відповідальності.

3. Робота професійних лідерів, що передбачає їх партнерство та єдність окресленим цілям, формування довіри та взаємоповаги, розвиток їх потенціалу та дотримання конфіденційності [50].

Стратегічними цілями аграрної компанії цілі Kernel на роки є:

1 Здійснення переробки 6,0 млн. т. олійних культур, з яких лише 35% будуть направлятися на внутрішні поставки.

3. Збільшення експорту зерна до 15 млн. т., при цьому на внутрішні поставки спрямовуватимуться лише 50%

4. Проведення власного виробництва близько 4 млн. т. продукції на 0,7 млн. га сільськогосподарських земель під операційним контролем.

При цьому компанія Kernel використовує такий підхід до сталого розвитку, що передбачає:

1. Досягнення поставлених цілей для сталого розвитку ООН.

2. Підтримка цілей відповідно до Європейського зеленого курсу шляхом проведення активних дій, що спрямовується на захист клімату.

3. Виконання ролі амбасадора для сталого сільського господарства через поширення екологічної, ресурсозберігаючої та соціально відповідальної виробничої практики серед партнерів в ланцюгах поставок.

4. Забезпечення безпечних умов праці, відповідних ресурсів та середовища для навчання, а також рівних можливостей для самореалізації.

5. Активне сприяння підвищення добробуту місцевих громад.

Розпочнемо аналіз економічної характеристики досліджуваного аграрного підприємства за 2023-2024 роки. Основні показники наведемо в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Оцінка основних показників аграрної компанії Kernel

Показники млн. дол., коефіцієнтів EPS	Q2 FY 2023	Q1 FY 2024	Q2 FY 2024	y-o-y	q-o-q	H1 FY 2023	H1 FY 2024	y-o-y
Дохід	1235	546	1044	(16%)	91%	1890	1590	(16%)
ЕБІТДА	277	19	205	(26%)	11,0x	446	223	(50%)
Чистий прибуток власників акцій	207	(31)	133	(36%)	п/а	368	102	(72%)
ЕБІТДА маржа	22,4%	3,4%	19,6%	(2,8pp)	16,2pp	23,6%	14,1%	(9,5pp)
Чиста маржа	16,7%	(5,6%)	12,7%	(4,0pp)	18,4pp	19,5%	6,4%	(13,0pp)
Прибуток на акцію, дол.	2,67	(0,21)	0,45	(83%)	п/а	4,75	0,46	(90%)
Операційний прибуток до зміни оборотних коштів	299	52	224	(25%)	4,3x	479	277	(42%)
Зміна трудових ресурсів	127	(111)	4	(97%)	п/а	(65)	(107)	65%
Чисті фінансові витрати	(39)	(17)	(37)	(6%)	2,2x	(59)	(54)	(9%)
Податок на прибуток	(7)	(20)	1	п/а	п/а	(7)	(19)	2,6x
Чистий прибуток від операційної діяльності	379	(95)	192	(49%)	п/а	348	97	(72%)
Чистий прибуток від інвестиційної діяльності	82	(68)	165	2,0x	п/а	43	97	2,3x

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності аграрної компанії Kernel.

Загальна виручка групи компаній Kernel Holding S.A. компанії в ІІ квартал скоротилася на 16% до 1044 млн. дол., що пояснюється скороченням цін на соняшникову олію та зерно. Поряд із цим, загальні доходи в жовтні-

грудні 2023 року у порівнянні з аналогічним періодом збільшилися вдвічі в порівнянні з попереднім кварталом, коли були недоступні порти протягом трьох місяців. Проаналізувавши динаміку чистого збитку можемо констатувати, що він складав 12 млн. дол. США в II кварталі 2024 році, зважаючи на низькі ціни як на зернові, так і олійні культури. Оцінюючи динаміку доходів можемо зазначити, що обсяг продажів в II кварталі знизився на 14% у порівнянні з попереднім роком, що складає близько 813 млн. дол. У результаті цього валовий прибуток за останні три місяці 2023 року зменшився на 26% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року, але збільшився на 4.2x q-o-q і становив близько 218 млн. дол. США. Сума інших операційних доходів за жовтень-грудень 2023 року склала близько 41 млн. дол., вони в основному складаються з отриманої одноразової страхової виплати в розмірі USD 33 млн. дол. за пошкодження майна і переривання бізнесу. Загальна сума інших операційних витрат за звітний період склала близько 11 млн. дол. США, що в основному пов'язано із втратами на відправку товарів та інші штрафи, які понесені від простою. Сума загальних та адміністративних витрат в II кварталі 2024 року скоротилися на 10%. Натомість чистий збиток від знецінення фінансових активів склав понад 12 млн. дол.

Щодо показника EBITDA в аграрній компанії Кернел в II кварталі 2024 році він скоротився на 26% до 205 дол. млн., причому за сегментами прослідковується така тенденція:

-в сегменті переробки олійних культур показник EBITDA збільшився на 15% у порівнянні з 2023 роком і на 30% у порівнянні з q-o-q;

-в сегменті торгівлі він складав 37 млн. дол. в II кварталі 2024 року, що практично в 5 разів більше ніж в попередньому кварталі. Це збільшення пояснюється надійністю роботи експортних терміналів та зерноторгового бізнесу, а також відкриттям чорноморських портів для здійснення експортних операцій;

-у фермерському сегменті показник EBITDA в II кварталі 2024 року складав 103 млн. дол. США, понад 1 млн. т. зерна, виробленого в цьому

сегменті, продавався в II кварталі 2024 року, це відбулося через виникнення можливості експорту товарів через відновлений зерновий коридор.

Щодо нерозподілених корпоративних витрат зазначимо, що в II кварталі 2024 році вони становили 11 млн. дол., зменшення прослідковується на рівні 79% у порівнянні з попереднім роком, що відбулося внаслідок визнання збитків, які не відносяться до інших сегментів. На наступному етапі розглянемо ринкове середовище та обсяги операцій, які проводилися компанією в 2023 році:

1. В сфері експортної логістики внутрішнє середовище аграрної компанії в II кварталі 2024 році значно покращується. Поки у 2023 році транспортування через чорноморський коридор було недоступне для експорту з України, а портова інфраструктура страждала від регулярних російських повітряних атак, запрацював тимчасовий коридор до Чорного моря, а також відбувалося відновлення портів, що сприяло покращенню експортної логістики. В результаті цього український аграрний експорт відновився, і Кернел відвантажив 1,7 млн. тонн зерна на експорт у 2023 році, що є кварталним обсягом експорту з початку повномасштабне вторгнення. Із стабілізацією обсягу експорту витрати на логістику зменшилися, що дозволило встановити маржу на весь логістичний ланцюг у вигляді доданої вартості експорту зерна, що позитивно сприяли стабілізації торгового сегмента компанії відповідно до показника EBITDA в II кварталі 2024 року.

2. У сфері торгівлі:

-функціонування тимчасового коридору для комерційної навігації сформована ВМС України, дозволило компанії Kernel збільшити обсяги пропускної здатності експортного терміналу на 11.2x q-o-q, до 1,805 тис. т. у жовтні-грудні 2023 року. Зауважимо, що ця сфера охоплює перевалки зернових, соняшникової олії та шроту соняшнику. Зростання в цьому сегменті спостерігалось й від Чорноморської зернової ініціативи, яка діяла протягом відповідного періоду 2023 року. Проте експортні термінали працювали нижче

довоєнного рівня потужності, оскільки страждали від пошкоджень, спричинених російськими ракетними атаками на портову інфраструктуру.

– протягом жовтня-грудня 2023 року компанія Кернел також надавала послуги з перевалки третім особам на загальну суму 65 тис. т. Для максимального збільшення потужності використовувалися експортні термінали. На 2024 році компанія планує продовжувати надавати такі послуги третім особам протягом усього сезону;

–загальний обсяг експорту зернових з України збільшився на 8,4 к-о-к в II квартал 2024 році, досягнувши 1,705 тис. т. Ціни на зерно залишалися низькими протягом звітного періоду, ця тенденція невпинно продовжується, оскільки спостерігається зниження у січні-лютому 2024 році. Показник EBITDA в цьому сегменті в II кварталі 2024 році склав 37 млн. дол., що показує значне зниження на рівні 40%, однак демонструє зростання в 5 разів в порівнянні з попереднім кварталом.

Щодо урожаю насіння соняшнику в Україні в 2023 році він виріс на 14% і становив 14 млн. т.. Тому процес переробки у 2024 році був наближений до повного завантаження потужностей на всіх дробильних установках. У II кварталі 2024 року аграрною компанією Кернел було перероблено 811 тис. т. насіння соняшнику, що на 24% більше ніж в минулому році, коли були відключення електроенергії внаслідок атак росії на енергетичну інфраструктуру України. Як і раніше, два з восьми заводів компанії, що розташовані у Харківській області поблизу кордону з росією залишаються недоступними для переробки олії. Загальні обсяги продажів соняшникової олії в II кварталі 2024 році зросли на 13%, тобто було реалізовано понад 388 тис. т.. Реалізація бутильованої соняшникової олії склала 6% від загальних обсягів реалізації.

## **2.2. Оцінка величини експортного потенціалу Kernel**

Дослідження експортного потенціалу аграрної компанії Kernel розпочнемо з аналізу звіту про фінансові результати, в яких буде відображені

загальний дохід від операційної діяльності, у який входить дохід від експортних операцій, сума загальних витрат та прибутку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Оцінка фінансових результатів компанії Kernel за 2021-2022 роки

Показники, тис. дол.	2022 рік	2023 рік	Зміна 2023 / 2022 року
Виручка	1889784	1589860	84,13
Чиста зміна справедливої вартості біологічних активів та сільськогосподарської продукції	(1854)	(22486)	-
Вартість продажів	(1420523)	(1297526)	-
Валовий прибуток	467407	269848	57,73
Інші операційні доходи	31416	51320	163,35
Інші операційні витрати	(19845)	(24731)	-
Чистий збиток за фінансовими активами	1793	(31798)	-
Збиток від зменшення корисності активів	9051	(6644)	-
Прибуток від операційної діяльності	386826	173926	44,96
Фінансові витрати	(76323)	(74282)	-
Фінансовий дохід	10440	28493	272,92
Прибуток за рік	370308	101969	27,54

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності аграрної компанії Kernel.

Отже, за аналізований період виручка від операційної діяльності скоротилася на 15,87%, натомість валовий прибуток зменшився на 42,27%. Щодо інших операційних доходів зазначимо, що за цей період вони збільшилися на 63,35%, а фінансовий дохід – 172,92%. Фінансові витрати за минулий період становили 76323 тис. дол., а у 2023 році вони склали 74282 тис. дол. Сума прибутку за 2022 рік становила 370308 тис. дол., а за 2023 рік – 101969 тис. дол.

В наступній таблиці варто проаналізувати врожайність основних культур, які компанія експортує за кордон.

Таблиця 2.3

## Оцінка врожайності основних культур, які експортувала компанія Kernel у 2021-2022 роки

Культура	Посівні площі, тис. га			Урожайність, т./га			Валовий збір, тис. т.		
	2023	2024	у-о-у	2023	2024	у-о-у	2023	2024	у-о-у
Кукурудза	149,7	84,4	(44%)	8,8	10,1	15%	1324	853	(36%)
Соняшник	130,6	119,7	(8%)	2,5	2,8	10%	332	337	1%
Соя	6,3	65,0	10x	2,9	2,9	0%	18	187	10x
Пшениця	34,9	61,1	75%	4,6	6,6	43%	161	403	150%
Інше	41,4	28,4	(32%)	-	-	-	-	-	-
Разом	362,9	358,7	(1%)	-	-	-	1836	1780	(3%)

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності аграрної компанії Kernel.

На кінець 2023 року Кернел завершив збирання врожаю, при цьому було досягнуто рекордної врожайності кукурудзи – 10,1 т. / га, що на 15% більше ніж у попередньому році. Врожайність соняшнику становила 2,8 т. з 1 га, що на 10% більше ніж у 2022 році, а врожайність сої склала 2,9 т. / га. Показник EBITDA в цьому сегменті за жовтень-грудень 2023 року досяг 103 млн. дол. Відносно фермерського сегменту варто відзначити, що загальна прибутковість в поточному сезоні зменшується в порівнянні з 2023 роком, це пояснюється в першу чергу через депресивні ціни на зерно та олійні культури, а також зростанням виробничих витрат на 1 га для всіх культур, крім кукурудзи. Ці проблеми не можна вирішити шляхом компенсації більш високою врожайністю інших сільськогосподарських культур. Аграрна компанія Кернел висадила близько 93 тис. га озимої пшениці та 14 тис. га озимого ріпаку під урожай 2024 року.

На експортний потенціал компанії впливає її інвестиційна діяльність. Так, в цій сфері компанією Кернел було здійснено наступні заходи:

1. У грудні 2023 року аграрна компанія Кернел завершила придбання 100% акцій корпоративних прав в ТОВ «Рені-Ойл», внаслідок цього перевалка соняшникової олії розміром 15 тис. т. спрямовувалася через Ренійський порт, вартість за термінал складала близько 24,75 млн. дол. Цей порт є важливим для компанії, оскільки дає можливість здійснювати експорт навіть у разі блокади Чорноморських портів.

2. Для збільшення експортного потенціалу у грудні 2023 року компанія проінвестувала кошти у придбання суховантажу із зерном, вантажомісткість якого складає 50 тис. т. Цей корабель є додатковою



можливістю для того, щоб підвищити логістичну та транспортну спроможність компанії.

3. У другому кварталі 2024 року компанією було виділено додаткові інвестиції для реабілітація перевалки рослинних олій в порту Чорноморськ, який був придбаний компанією в липні 2023 року. Завантаження першого судна соняшниковою олією розпочався в січні 2024 року.

4. У грудні 2023 року компанія Кернел запусив п'ятий теплоенергетичний комплекс спільного виробництва на одному зі своїх нафтовидобувних заводів, який має потужність генерації електроенергії у розмірі 21 МВт. Це сприяє стійкості компанії до ризику потенційних відключень електроенергії.

5. Компанією Кернел вводиться в експлуатацію новий завод, робота якого спрямована на переробку олійних культур. Він розташований у Хмельницькій області, а відкриття планується весною 2024 року. Щорічна переробна потужність становить 1 млн. т. насіння соняшнику на рік, цей об'єкт стане найбільшим заводом на території України [39].

Проте не варто забувати, що в країні продовжується війна і доцільно акцентувати увагу на змінах, які вона приносить. Для компанії Кернел війна має такий вплив:

1. Протягом жовтня-грудня 2023 року всі активи та інфраструктура залишилися цілими, без критичних пошкоджень від ракетних або артилерійських ударів. Тому значних втрат, які пов'язані із війною не було. Проте два заводи компанії поки що не працюють, оскільки залишилися наближені до російського кордону та попадають під постійні артилерійські та ракетні удари.

2. Незважаючи на високу ймовірність російських обстрілів по важливих позиціях енергетичної інфраструктури відключень електроенергії в II кварталі 2023 року не було. Компанія може пом'якшити можливі збої в надходженні електроенергії в 2024 році, оскільки вклала інвестиційні кошти в пов'язаний з цим проєкт.

3. Проблеми з трудовими ресурсами, поки що були керовані проте очікується ескалація призовних робіт, що посилює ризики в цій сфері. У відповідь на цей ризик компанія Кернел ініціювала розробку та впровадження спеціалізованої програми навчання, яка спрямовується на розширення прав та можливостей жінок, які зможуть виконувати роботи, що не вимагають значних фізичних навантажень, тим самим пом'якшуючи потенціал в бізнесі.

В наступній таблиці розглянемо динаміку основних фінансових показників по окремих групах продукції, яка експортується.

Таблиця 2.4

Оцінка фінансових результатів від експортних операцій компанії Kernel за видами господарської діяльності у 2023 р.

Показники, тис. дол.США	Виробництво соняшникової олії	Транспортні послуги	С.-г. виробництво
Виручка від експорту	740165	816547	33148
Загальна виручка	899342	881037	169842
Вартість продажів	(803091)	(776528)	(78268)
Прибуток/(Збиток) від операційної діяльності	118580	29895	61556
Амортизація	15584	13365	18618
Показник EBITDA	134164	43260	80174

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності аграрної компанії Kernel.

За 2023 рік загальна сума виручки становила 92,94 тис. дол., що була отримана через здійснення експортних операцій. Ці доходи також включали виручку від переробки олійних культур. Крім цього за досліджуваний період експортні операції склали 88,6% від загального обсягу зовнішніх продажів. У 2023 році дохід від експортних операцій надходив від 5 основних клієнтів, це становить близько 25,7% від загальної суми доходу. Міжсегментні продажі включають в себе переробку олійних культур та торгівлю соняшникової олії, яка реалізовується компанією. На рис. 2.1 відобразимо розглянуті показники у 2023 році.

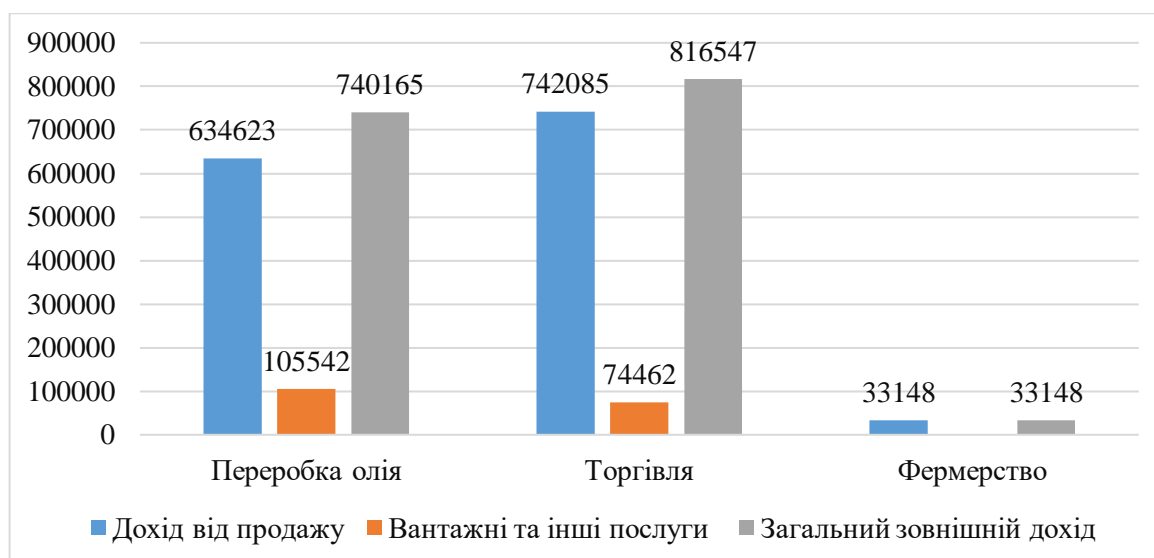


Рис. 2.1. Основні показники від операційної діяльності компанії Kernel за 2022-2023 роки

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності аграрної компанії Kernel.

На рисунку крім загального зовнішнього доходу від продажу відображені витрати, які були спрямовані на вантажні та пов'язані з ними послуги. Як бачимо, ці витрати склали 14,3% за реалізацію товарів, отриманих внаслідок переробки олії, натомість за реалізацію вирощеної продукції транспортні витрати склали 9,12%. На рис. 2.2. варто відобразити доходи від країн та міст Азії за 2022-2023 роки.

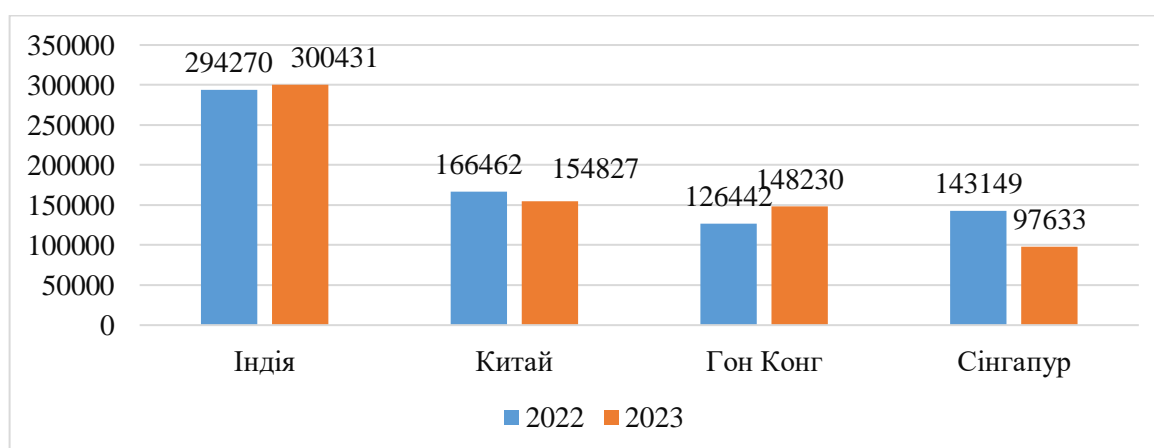


Рис. 2.2. Обсяг доходів від експортних операцій до країн Азії компанії Kernel за 2022-2023 роки, тис. дол.

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності аграрної компанії Kernel.

В загальному від країн та міст Азії у 2022 році було отримано 802838 тис. дол., а у 2023 році – 951796 тис. дол., зокрема найбільшу суму доходів

компанія Kernel отримала від експорту продукції до Індії, що становила 31,6%, від операцій з Китаєм близько 16,3%, від експортних операцій із Гон Конгом – 15,6%, а від операцій із Сінгапургом – 10,3%.

Від країн Європи у 2022 році було отримано 820023 тис. дол., а у 2023 році – 736728 тис. дол., зокрема найбільшу суму доходів компанія Kernel отримала від експорту продукції до Швейцарії, що становила 37,4%, від експортних операцій із Нідерландами – 11,6%, а від операцій із Іспанією – 10,3%.

Від операцій з іншими країнами у 2022 році компанія Kernel отримала 117965 тис. грн., а у 2023 році – 50294 тис. грн. Вартість експорту продукції до Швейцарії – 17686 тис. дол., США – 687 тис. дол., до інших країн світу – 9389 тис. дол.

### **2.3. Діагностика ефективності системи управління експортним потенціалом досліджуваного підприємства**

Ефективність системи управління експортним потенціалом на ринку підтверджується в першу чергу його часткою на вітчизняному ринку, а також тим, що компанія продовжує працювати в умовах війни. Зауважимо, що у 2023 році найбільшими експортерами зерна з були такі компанії як Кернел, Louis Dreyfus Company та Cargill. В загальному по країні експорт зернових становив близько 49 млн. т., що на 1 млн. т. більше ніж в попередньому сезоні. Враховуючи, що переважна більшість української аграрної продукції експортувалася альтернативними шляхами, лише 55% було експортовано через глибоководні порти, тому в структурі основних експортерів значні зміни. Як стверджують експерти експорт альтернативними напрямками більш фрагментований, частка гравців на ньому не перевищує 5-7% [4]. Проте саме компанія Кернел за фінансовий рік 2022-2023, стала найбільшим експортером зернових з питомою вагою 8%. На другому місці з часткою 7% була компанія

Louis Dreyfus, у топ-5 також увійшли Cargill, Нібулон та ADM. На рис. 2.3 відобразимо цей рейтинг.

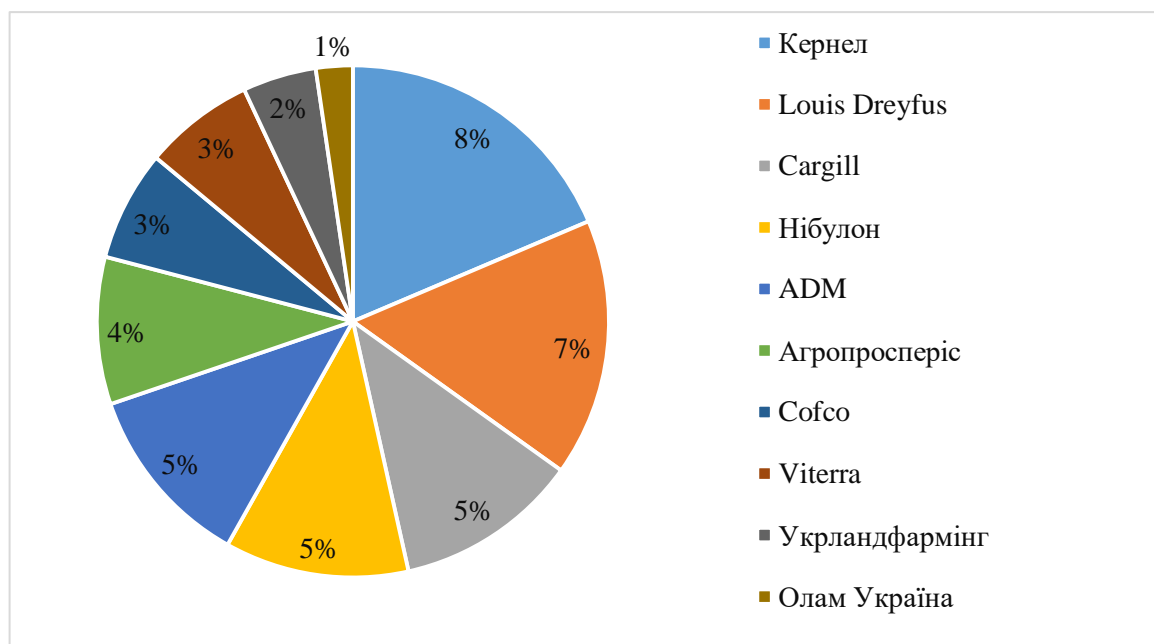


Рис. 2.3. Рейтинг найбільших експортерів в сезоні 2022-2023 роки

Джерело: сформовано автором на основі аналітичних даних портал YouControl.

В табл. 2.5 проведемо порівняльну характеристику основних конкурентів компанії Кернел.

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентних переваг компанії Kernel з іншими компаніями галузі у 2023 році

Показники	Кернел	Dreyfus Company	Cargill	Нібулон	ADM
Кількість років функціонування на ринку	27	27	31	31	23
Чисельність працівників, чол.	18000	450	570	6450	930
Елеваторні потужності, млн. т	2,87	0,60	0,6	2,2	0,62
Частка в зерновому експорті за 2022/2021 МР, %	8	7	5	5	5
Кількість філій	65	7	5	61	8
Кількість регіонів присутності	13	5	5	13	2
Кількість відправлених на експорт суден	76	78	135	78	110
Середній дедвейт	57	56	37,2	56	45,4

обробленого судна, тис. тон					
Обсяг експортованого зерна, млн т	3,92	3,43	2,45	2,45	2,45

Джерело: сформовано автором на основі аналітичних даних портал YouControl.

Як бачимо, на ринку сформувалися два основних ринку, які експортують зернові культури, а саме Kernel та Dreyfus Company, проте інші компанії, які увійшли в 5-ку лідерів мають сильні конкурентні позиції. Основними конкурентними перевагами компанії KERNEL є постійний розвиток зовнішньоекономічної діяльності, чітко виражена спеціалізація підприємства, ефективна система управління трудовими ресурсами та логістичними потоками. Ефективних результатів діяльності компанія досягла завдяки правильному, комплексному використанню економічних, технологічних та адміністративних методів управління.

Для аналізу положення компанії на ринку також розглянемо динаміку ринкового скорингу, що являє собою індекс потужності підприємства, який відобразимо на рис 2.4. Зазначимо, що він створений компанією YouControl на базі комплексних показників компанії у досліджуваній галузі.

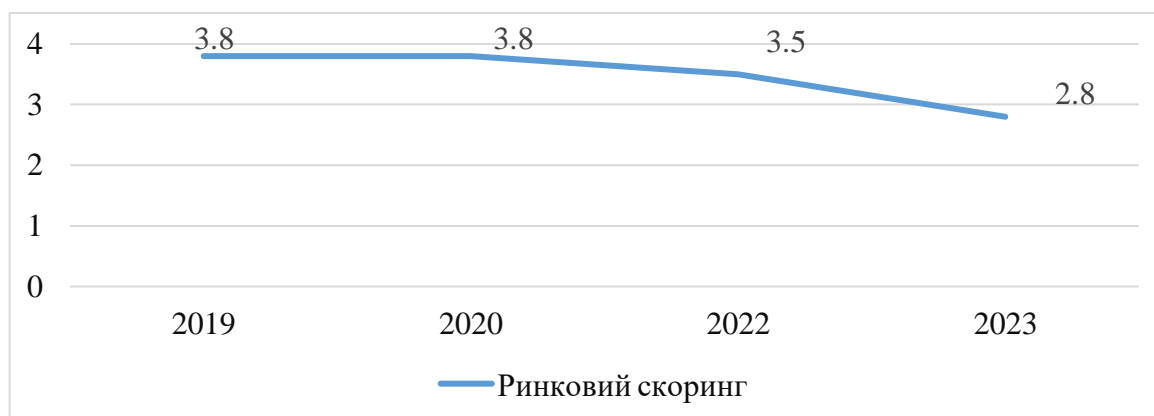


Рис. 2.4. Динаміка ринкового скорингу компанії Kernel за 2019-2023 роки

Джерело: сформовано автором на основі аналітичних даних портал YouControl.

За 2019-2022 роки фінансовий скоринг тривався на рівні 3,8, проте у 2023 році він скоротився, що свідчить про зменшення рівня доходів та прибутку. Ефективність експортного потенціалу також показує рівень обробки сільськогосподарських земель на яких вирощуються культури на експорт. Так, компанія Kernel володіє більше ніж 500 тис. га чорноземів, у

виробництві серед ключових культур виділяють кукурудзу, пшеницю та соняшник. Саме кукурудза займає найбільшу частину виробничого потенціалу та становить близько 73% від загального обсягу (рис.2.5).

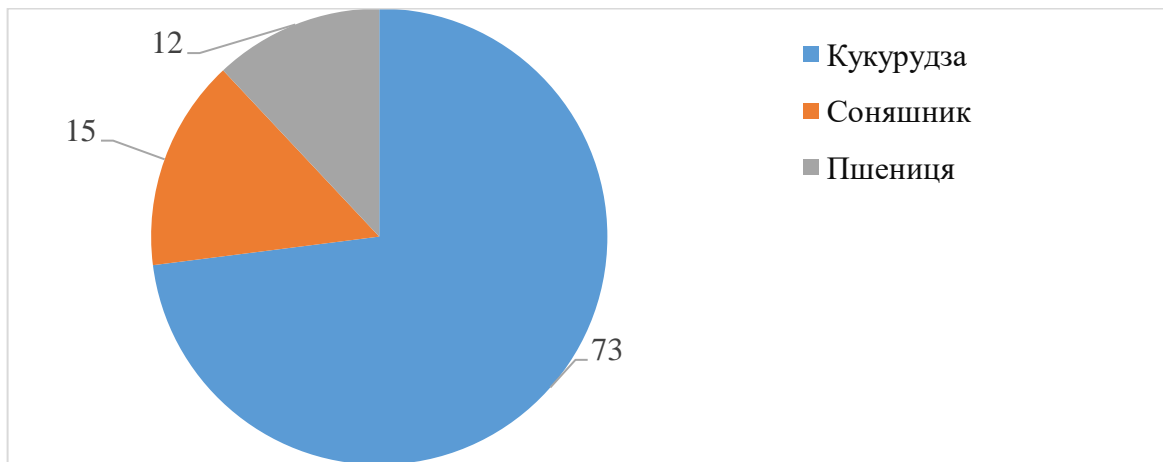


Рис. 2.5. Структура вирощування зернових культур компанії Kernel за 2023 рік

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності аграрної компанії Kernel.

Крім експорту зернових культур компанія є провідним експортером та виробником, що займає перше місце по створенню та реалізації олії. Розглядаючи світову практику споживання олії, можемо зазначити, що Україна займає 39 % від проданої продукції, інша частина реалізовується в країнах Європи, Середнього Сходу, Азії та інших країн. Всього протягом 2023 року було реалізовано 118 тис. т. бутильованої олії. Структуру основних напрямів використання та розповсюдження олії відобразимо на рис. 2.6.

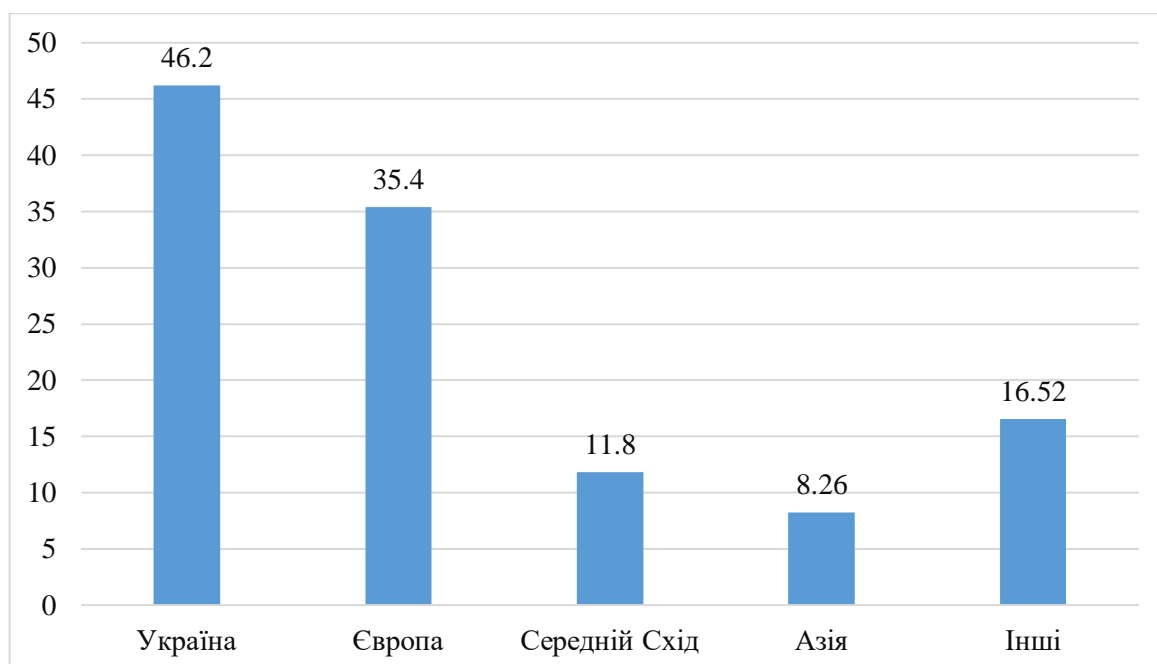


Рис. 2.6. Напрямки реалізації бутильованої соняшникової олії компанією Kernel у 2023 році, тис. т.

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності аграрної компанії Kernel.

Зазначимо, що компанія Kernel виробляє близько 5 % соняшникової олії від загального світового виробництва, а експортує 8 % світового експорту. Інноваційні заводи компанії дають можливість переробляти близько 3,5 млн. т. насіння соняшнику. Більше того компанія під час виробництва поєднує діяльність з процесом виробництвом відновлювальної енергії з біомаси.

В табл. 2.6 відобразимо основні показники ефективності експортного потенціалу компанії Kernel, які були відображені в методичних підходах до оцінки експортного потенціалу сільськогосподарських підприємств в першому розділі дослідження.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності управління експортним потенціалом  
компанії Kernel у 2023 році

Показники, тис. дол. США	Виробництво соняшникової олії	Транспортні послуги	С.-г. виробництво
Виручка від експорту продукції	740165	816547	33148
Загальна виручка	899342	881037	169842
Питома вага експорту в загальній структурі виручки	82,30	92,68	19,52



Собівартість виробленої продукції, яка спрямована на експорт	(803091)	(776528)	(78268)
Прибуток/(Збиток) від експортної діяльності	118580	29895	61556
Рентабельність продажу експортної продукції	14,77	3,85	78,65
Показник EBITDA	134164	43260	80174

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності аграрної компанії Kernel.

Найвищі показники EBITDA компанія отримує за експорт бутильованої олії, понад 134164 тис. дол., за торгівлю зерновими цей показник становить 43260 тис. дол., проте виручка від реалізації складає 816547 тис. грн. Рентабельність продажів найвища за експортом продукції фермерства. Займаючи лідерські позиції в напрямку торгівлі зерном та забезпеченні інфраструктури зберігання компанії Kernel є найкращою платформою для одержання вигоди з подальшого збільшення обсягів експорту в Україні.

Основними конкурентними перевагами або чинниками успіху компанії Kernel є наступні:

- компанія є монополістом в тому сегменті ринку, в якому працює, лідером в експортних позиціях;

- має розвинену мережу філій та залучення потужностей по країні та при різних умовах клімату, що дає можливість компанії проявляти гнучкість та сприяє здійсненню ефективної торгово-закупівельній роботі;

- забезпечена відповідною матеріально-технічною базою;

- має в наявності інноваційну сільськогосподарську техніку, засобів захисту рослин, якісні посівні матеріали та засоби відновлення ґрунтів, що в комплексі сприяє високому рівню врожайності та стабільності одержаного прибутку;

- має в наявності систему, яка слідкує за агропромисловим комплексом, а саме валового збору, прогнозів врожайності та ходу посівної, а також високий рівень інформаційного забезпечення та аналітики;

- використання сучасних лінійних елеваторів і річкових перевантажувальних терміналів;
- співпраця з фермерами та надання їм різного виду підтримки, а саме інформаційної, інноваційної та фінансової, а також укладання договорів на довгострокову перспективу;
- підтримка партнерів на постійній основі та налагоджені зв'язки з споживачами та іноземними компаніями;
- можливість закупівлі сировини та на вигідних умовах, наявність продукції виробництва та її зберігання в обсягах;
- наявність терміналів для розвантаження та завантаження товару, а також надання послуг, а також наявність власного флоту;
- забезпечення кваліфікованими експертами та фахівцями, що мають можливості для створення та розвитку свого власного бренду;
- постійне залучення інновацій з метою подальшого розвитку компанії;
- проведення заходів, які спрямовані на залучення та навчання нових працівників [39].

Отже, проведена оцінка експортного потенціалу компанії дає можливість зробити висновок, що не зважаючи на війну і всі системні та несистемні ризики компанія продовжує працювати та експортувати свою продукцію за межі країни. Крім цього компанія входить в 5-лідерів по забезпеченню виробленої та вирощеної продукції на внутрішній ринок. Всі інвестиції, інноваційні рішення та передові технології, які впроваджуються компаніями, спрямовуються на максимізацію основних результатів експортної діяльності, зменшення загального розміру витрат на логістику, а також на організацію експортних операцій.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КОМПАНІЇ KERNEL В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

#### **3.1. Прогноз розвитку аграрного ринку ЄС та перспектив збуту продукції для вітчизняних підприємств**

Прогноз розвитку аграрного ринку ЄС залежить від реалізації основних положень нової Спільної сільськогосподарської політики ЄС, яка є важливою для того, щоб забезпечити ефективну діяльність підприємств у сільському та лісовому господарстві. Крім цього завдяки реалізації визначених засад цієї політики можна досягнути стратегічних цілей Європейської зеленої угоди. Як вже відомо 2 грудня 2021 року було затверджено угоду, яка стосувалася реформування Спільної сільськогосподарської політики (САП). Законодавство, що набуло чинності з 2023 року мало б забезпечити екологічність та справедливість в ціновій політиці, що впливає на продуктивність спільної політики. Вона спрямована на те, щоб забезпечити в майбутньому для фермерів європейського рівня, надання цілеспрямованої підтримки фермам невеликі за обсягом та надання гнучкості для країн ЄС відносно адаптації заходів до умов.

Сільські райони та сільське господарство займає вагомe місце в Європейській зеленій угоді, а нова САП стане важливим інструментом в тому, щоб досягнути амбіцій стратегій «Від ферми до столу» та біорізноманіття. Зауважимо, що нова САП являє собою модернізовану політику, що базується на загальній продуктивності та результатах. На період 2023-2027 років ця політика формується на основі таких важливих цілей як забезпечення справедливого доходу для фермерів, підвищення загальної конкурентоспроможності, покращення позиції фермерів у харчовому ланцюгу, відповідні дії, які стосуються зміни клімату, збереження біорізноманіття та ландшафтів, турбота про навколишнє середовище,

підтримка оновлення поколінь, активний розвиток сільської місцевості, сприяння розвитку інновацій та знань, захист якості їжі та здоров'я.

Кожна країна Європейського Союзу має розробити стратегічний план САП, який має включати в себе необхідне фінансування для того, щоб підтримати наявний рівень доходів, реалізації ринкових заходів та розвитку сільської місцевості. Впроваджуючи плани країни ЄС можливе досягнення цілей з використанням дієвих політичних заходів, що надаються Європейською комісією, що формуються відповідно до національних можливостей та потреб. Нова САП здійснює підтримку сільське господарство у внеску у втіленні цілей Європейської зеленої угоди (рис. 3.1).

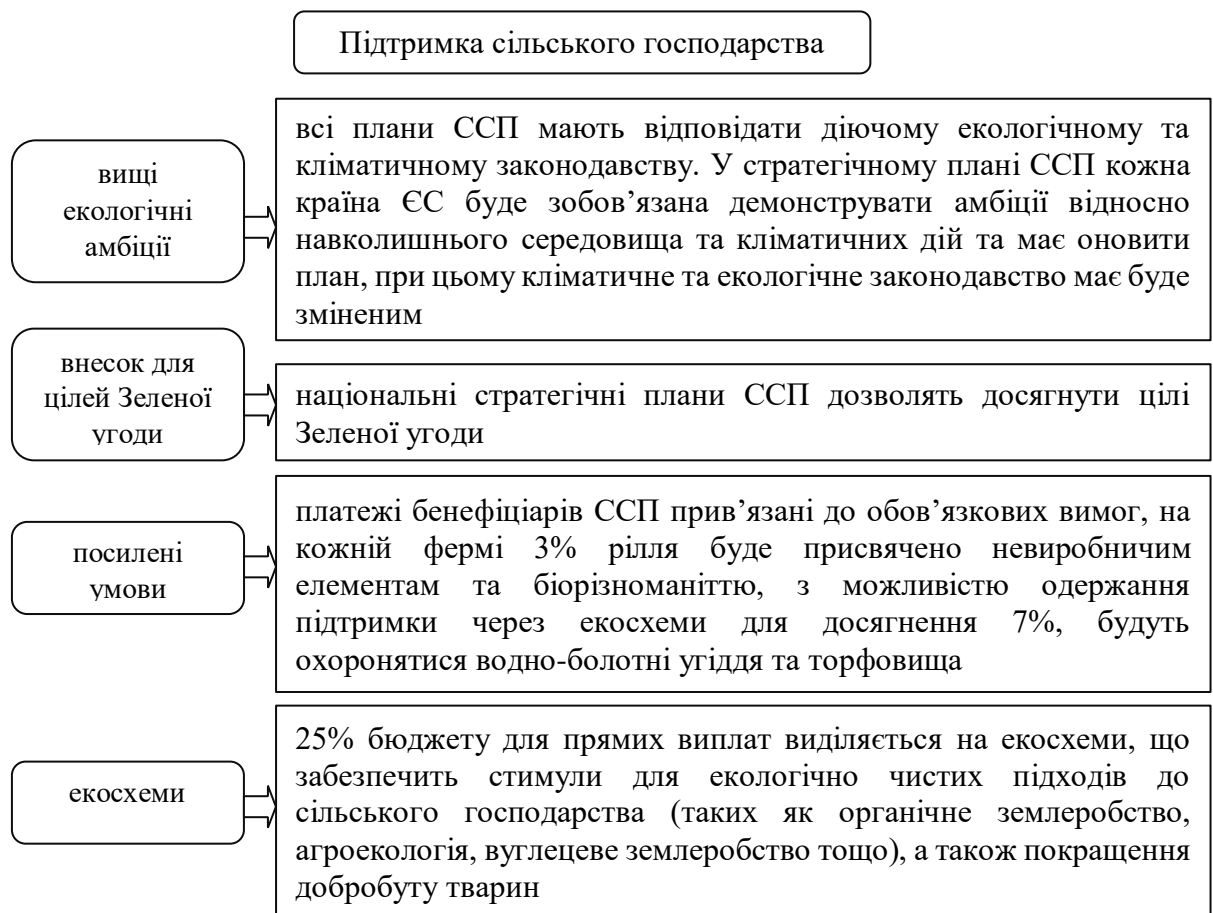


Рис. 3.1. Стратегічні цілі підтримки сільського господарства відповідно до нової САП

Джерело: сформовано автором на основі [8].

Крім цього нова ССП передбачає розвиток сільської місцевості, оскільки 35% фінансових ресурсів спрямовуються на заходи, які спрямовані на те, щоб

підтримати біорізноманіття, клімат, добробут тварин та навколишнього середовища. Також цією політикою затверджуються операційні програми в секторі овочів та фруктів, на які виділяються 15% витрат на навколишнє середовище. Зазначимо, що близько 40% бюджету САП пов'язані з кліматом.

За новою ССП фінансова підтримка аграрних компаній спрямовується безпосередньо на підтримку в наступних напрямках(рис. 3.2).

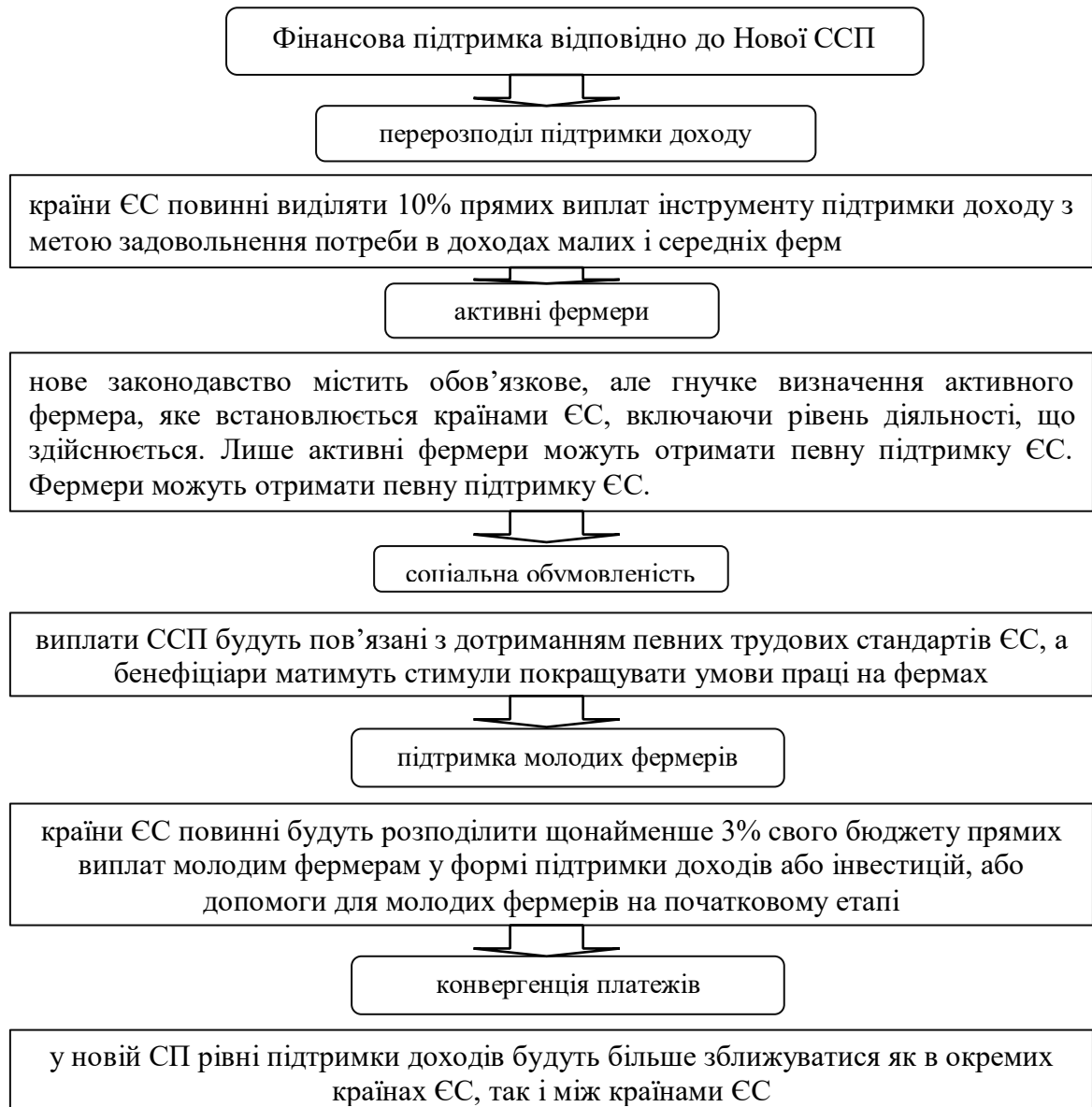


Рис. 3.2. Фінансова підтримка аграрних компаній відповідно до нової САП

Джерело: сформовано автором на основі [8].

Крім цього нова САП дозволить посилити основні позиції фермерів в загальному ланцюгу поставок та дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності в агропродовольчому секторі, зокрема шляхом:

– удосконаленій взаємоспівпраці: нові правила, які вводяться цим документом зміцнять діяльність виробників, при цьому заохочуючи фермерів співпрацювати разом та дозволяти їм протидіяти на цільовому ринку;

– орієнтації на цільовий ринок: нова ССП дозволяє зберігати існуючу орієнтацію на ринок незважаючи на реформи, при цьому заохочуючи ферми ЄС для узгодження пропозиції із попитом як в Європі, так і за її межами;

– формуванням кризового резерву: для того, щоб подолати майбутні кризи, в новій програмі включається фінансовий резерв у розмірі 450 млн євро на рік;

Оскільки досліджуване підприємство орієнтоване на експорт зернових та бутильованої олії варто розкрити прогноз розвитку аграрного сектору з ЄС більш детально. Так, наведемо основні тенденції, які очікуються у 2024 році:

1. На ринку пшениці передбачається на 2024 рік зростання по всіх позиціях: споживання, пропозиції та торгівлі при значному зменшенні запасів. Крім цього підвищується виробництво пшениці на 1 млн т до 783 млн т, шляхом підвищення в Австралії та Канаді, що компенсується скороченням для Бразилії. Загальне споживання зростає на 1,8 млн т, до 794,7 млн т, шляхом зростання фуражного та використання в Південній Кореї, ЄС та Тайланді, а також зростання промислового, насінневого та продовольчого використання в Китаї. Світова торгівля пшеницею збільшиться на 2,2 млн т, до 207,2 млн т через зростання рівня експорту з Австралії (+1 млн т, до 18,5 млн т), США (+0,6 млн т, до 19,7 млн т), Канади (+0,5 млн т, до 23,5 млн т) та України (+0,5 млн т, до 12,5 млн т).

2. Щодо світового ринку кукурудзи в 2024 році передбачається збільшення споживання, обсягів торгівлі, виробництва та кінцевих запасів. Світовий прогноз виробництва кукурудзи у 2024 році збільшився на 1,3 млн т, до 1 222,1 млн т. Зростання виробництва можна досягнути завдяки Україні (+0,5 млн т, до 30,5 млн т), ЄС (+0,3 млн т, до 60,1 млн т) та Єгипту. Зауважимо, що частково це збільшення компенсується зменшенням виробництва в Мексиці (-1 млн т, до 25,5 млн т) та Канаді (-0,2 млн т до 15,1 млн т). Крім

цього має відбутися збільшення світового експорту кукурудзи у 2024 році на 1,8 млн т, до 201,5 млн т. За прогнозом експорту кукурудзи збільшився для України (+1 млн т, до 21 млн т), США (+0,6 млн т, до 53,3 млн т) і Туреччини. За прогнозом Міністерства аграрної політики та продовольства України у 2024 році має підвищитися валове виробництво зернових та олійних культур до 81,3 млн т. [51]

З приводу експорту аграрної продукції до країн ЄС з України варто відзначити, що урядом було розроблено та презентовано для ЄС план реформування близько 15 секторів економіки Ukraine Facility, що має принести Україні 50 млрд євро. У 2024 році Європарламентом було затверджено регламент програми Ukraine Facility на 2024-2027 роки. Цей план спрямований на відбудову аграрного сектору, що передбачає формування та реалізацію цих реформ та оцінки загального обсягу необхідних інвестицій для АПК. Перейдемо до короткого розгляду цих реформ та їх впливу на експорт аграрної продукції України [51].

Перша реформа спрямована на узгодження інституційних рамок в сільському господарстві та розвитку сільських територій із затвердженою політикою ЄС. Основна мета цієї реформи полягає у розробці пріоритетів на стратегічному рівні з подальшої її реалізації. у секторі та їх наступна реалізація. Продовження реформування сільськогосподарських компаній, що надають допомогу для впровадження Спільної сільськогосподарської політики (CAP) ЄС. Завдяки додаткових інституційних реформ та запровадження механізмів платежів, що схвалені ЄС сприяли б забезпеченню справедливої та прозорої підтримки.

Друга реформа спрямована на забезпечення функціонування та розвитку ринку землі. Основна мета цієї реформи є формування прозорого та відкритого ринку землі, що є важливим чинником, який сприятиме надходженню інвестицій, сталому землеробству та доступу до процесу кредитування. Завдяки цій реформі має запровадитися автоматичний обмін інформацією між

Державним земельним кадастром та Державним реєстром речових прав на нерухоме майно.

Третя реформа спрямована на покращення адміністративної та інституційної для управління програмами інвестиційного характеру. Мета цієї програми полягає у поліпшенні адміністративного та інституційного устрою для управління інвестиційними програмами в аграрній сфері. Формування інституційно-адміністративного механізму на прикладі ЄС дозволить покращити стандарти управління фінансовими ресурсами в аграрній сфері.

Четверта реформа спрямована на вдосконалення публічного електронного реєстру аграрних компаній, а п'ята – на впровадження довгострокового плану розвитку іригаційного комплексу для того, щоб підвищити стійкість сектору до змін клімату. Шоста реформа передбачає розробку та прийняття комплексної Стратегії з питань протимінної діяльності для розмінування земель та акваторій [37].

Отже, впровадження наведених реформ дозволять розширити ринки збуту аграрної продукції компаній в цій сфері, ліквідувати негативні наслідки війни шляхом відновлення пошкодженої інфраструктури, розширити фінансову підтримку фермерам, надати підтримку для довгострокового відновлення загального обсягу сільськогосподарського виробництва для того, щоб підвищити різноманітність, стійкість до зміни клімату, інтеграції продовольства та енергетики, а також соціальної та екологічної сталості відповідно до вимог Європейського зеленого курсу та екологічних методів. Це в комплексі дозволить збільшити обсяги загального виробництва продукції на експорт, відкрити нові ринку збуту аграрної продукції та повністю відповідати встановленим вимогам до продукції, яка направляється на експорт.

### **3.2. Напрямки оптимізації використання експортного потенціалу KERNEL**



Механізм управління розвитком країни в експортному плані базується на процесі ідентифікації ризиків, їх визначенні та оцінці пріоритетності, а також на зворотньому зв'язку та моніторингу. Він інтегрується у процес затвердження рішень управлінського характеру Радою директорів компанії. Ефективне управління експортним потенціалом компанії Kernel забезпечує для підприємства лідерські позиції на ринку. Це доводиться аналізом фінансових показників за 2021-2023 роки. В сучасних умовах стратегічним напрямом в системі управління експортним потенціалом компанії є скорочення впливу воєнних дій на роботу підприємства. При постійно змінних умовах важливу роль відіграє фінансова стійкість суб'єкта господарювання. Потрібно ефективно використовувати всі наявні ресурси та забезпечувати ефективний розподіл доступних ресурсів. Варто зазначити, що горизонти планування зменшилися, тому компанія в умовах війни планує сезон – з липня поточного року по липень наступного. Актуальною є трирічна модель планування.

В основному процес планування зосереджується на аналізі ліквідності, а саме на наявності готівки на рахунках, зважаючи на те, що це є перешкодою для ефективної роботи підприємства через проблеми з логістикою одержання коштів. Компанія вчасно сплачує всі нараховані відсотки за позиками за визначеним графіком, проте її робота полягає в тому, щоб утримати готівку на рахунках для запуску виробництва та власної безпеки. В умовах війни частина ліквідності переведена в криптовалюту. Важливою передумовою подальшого розвитку експортного потенціалу є те, щоб компанія залишалася прибутковою. На це впливає багато факторів, зокрема зміна сівозміни. Це дає можливість уникнути вирощування ресурсомістких культур. Для прикладу, площі висадження кукурудзи значно зменшилися, урожайність становить 9-10 тонн з 1 га, проте вирощувати продукцію, яка має високі логістичні витрати не вигідно. З наявними логістичними витратами немає достатнього рівня маржі, тому культура змінилася з прибуткової на більш проблематичну. У зв'язку із цим варто збільшувати обсяги вирощування соняшнику, так з 1 га

збирають 3 т урожаю. Для цього залучається значно менша кількість складів для того, щоб зберігати продукцію з метою скорочення логістичних витрат. В подальшому соняшник переробляють на олію близько 2 т. з 1 га виробленої продукції спрямовується на експорт. В 2024 році компанія значно зменшує партію соняшнику та загальні обсяги відправки вантажів саме флотом, проте збільшує перевезення продукції вагонами та продажу товарів вантажівками. Доцільно зауважити, що значну частину земельного фонду компанія зосереджує на територіях, які знаходяться під контролем, а саме 400 тис. га землі. Тому варто стандартизувати та вкласти в єдину систему координат алгоритми затвердження управлінських рішень, при цьому одержувати більший дохід через підвищення їх загальної ефективності.

Ризики зовнішнього та внутрішнього характеру компанії створюють передумови для того, щоб удосконалити міжнародну діяльність, оскільки вони активізують компанію для подальшого самовдосконалення та саморозвитку з метою зростання рівня економічного ефекту та підтримку позитивного статусу компанії. Ці ризики, які впливають на управління експортним потенціалом компанії на стратегічному рівні варто розглянути відповідно до наступних груп з виокремленням напрямків їх зменшення та ліквідації:

1. Виробничі ризики проявляються через низький рівень врожайності внаслідок продовження бойових дій та слабкий врожай соняшникового насіння, що в комплексі негативно впливають на застосування потужностей олійноекстракційних заводів компанії. Це впливає на скорочення рівня прибутку та погіршення фінансового стану компанії.

Основними напрямками зменшення цього ризику є наступні:

- диверсифікація активів, зокрема зернових та соняшникових полів, оскільки заводи компанії, які орієнтуються на переробку насіння соняшнику розташовуються з півдня на північний схід України, іншими словами на територіях, в яких відбуваються воєнні дії та вирощується соняшник. Компанія планує вирощувати цю культуру в західному регіоні України та побудувати олійноекстракційний завод. З огляду на це виробництво насіння

соняшника неподалік від заводів, скорочує залежність компанії від погоди в окремому регіоні;

-використання аналізу пропозиції та попиту на насіння соняшника на базі статистичних даних, інформації закупівельних груп та сільських господарств, вивченні умов для вирощування культури через моніторинг знімків супутника. Такий аналіз додатково використовується для формування стратегії закупівель.

2. Ризик залежності компанії від інших фермерів. Переважна частина експорту компанії, особливо зернових культур має залежність від сторонніх фермерів. У зв'язку з цим низький рівень урожайності культур, які вони вирощують, призводять до скорочення загального рівня рентабельності у всьому логістичному ланцюгу.

Напрямок покращення цієї ситуації є диверсифікація процесу забезпечення поставок, тобто мережа повинна покривати потреби всіх регіонів та постійно проводити моніторинг виробництва зерна у відповідних регіонах.

3. Операційні ризики проявляються в наступному: компанія орендує землю у приватних власників для здійснення своєї діяльності, однак з тих чи інших причин вони можуть не продовжити термін оренди внаслідок конкуренції за земельні ділянки з іншими сільськогосподарськими підприємствами, що призводить до скорочення площі оброблюваних земель компанії. Тому варто забезпечити законодавчі права на землю та сформувати земельний банк [39].

Основним напрямком зниження цього ризику є проведення державної реформи ринку сільськогосподарських земель та формування відмінної репутації компанії в регіонах. Компанія Kernel намагається позитивно виділитися серед конкурентів внаслідок активної підтримки громад, надійності та використання сталих методів ведення сільського господарства. Крім цього компанії Kernel доцільно підписати договори емфітевзису, а саме договорів про оренду землі на довгостроковому рівні, відповідно до цього орендні платежі сплачуються орендодавцю однією сумою під час підписання

договору. Це дозволить компанії забезпечити проведення своєї діяльності на триваліший період в порівнянні з типовими контрактами на оренду земель сільськогосподарського призначення.

4. Ризик управління проєктами інвестиційного характеру, який проявляється у тому, що компанія Kernel проводить масштабну програму капіталовкладень, а саме будівництво нового заводу з переробки олійних культур, терміналу з перевалки зерна, елеваторів та модернізацію існуючих заводів, а внаслідок неефективної системи управління проєктами спричиняється затримка виконання та додаткові витрати.

Напрямами зменшення цього ризику є наступні:

–здійснення інтенсивного управління проєктами. Так, кожний проєкт має базуватися на сформованому його статуті, який окреслює основні цілі, етапи доставки, графіки, бюджет, терміни, визначення, оцінку та команду проєктів;

–проведення управління основними ризиками проєкту, техніко-економічного обґрунтування та оцінку бізнес-кейсу [37, С. 79-80].

Крім цього потрібно контролювати якість проєктної документації для різних інвестиційних проєктів у сфері будівництва незалежною експертною компанією. Зауважимо, що технічні характеристики будівельних проєктів можуть змінюватися, оцінюватися та затверджуватись суміжними бізнес-напрямами.

5. Ризики шахрайської діяльності в першу чергу залежать від внутрішніх та зовнішніх факторів здійснення шахрайських дій, тобто від простої крадіжки до процедур шахрайського характеру у закупівлях. Невиконання контрагентами компанії власних зобов'язань по контрактах негативно впливають на існуючий стан підприємства.

Основними шляхами уникнення цих ризиків є наступні:

–вдосконалення бізнес-процесів з перевітками на періодичній основі, що здійснюються внутрішніми аудиторами шляхом централізації складської системи в агробізнесі, а також вдосконалення механізму закупівель та

розробка аналітичних процедур, що спрямовуються на ідентифікацію шахрайських ризиків;

-здійснення консервативної політики ризиків основних контрагентів, зокрема при закупівлі насіння соняшнику або зерна від фермерів, які не проводять авансові платежі або в яких немає встановленої лінії кредиту із забезпеченою поставкою на конкретну дату. Проводячи продаж товарів на міжнародних ринках, здійснюють поставки за акредитивами або з обмеженням ризику контрагента, тобто укладаючи договори із надійними компаніями.

6. Ризики пов'язані із безперебійним функціонуванням бізнесу, тобто загальні ризики, які виникають в системі інформаційної безпеки. Розкриття важливої інформації або її втрата загрожує проведенню ділових операцій та подальшого розвитку бізнесу. Завдяки запровадженню різних бізнес-додатків, які являються базою для прийняття управлінських рішень та частиною операційних процесів компанія почала залежати від роботи цих програм та від ІТ-інфраструктури, що проводить обслуговування цих додатків [29, С. 156-157].

Напрямок вирішення цієї проблеми є розвиток безпечності та надійності цих програм, які дозволяють захищати від вірусних атак, зокрема систему безперебійного управління, мережевих сегментів, даних працівників, систему управління привілейованими записами.

7. Кадровий ризик виникає через низьку кваліфікацію кадрів та неможливість здійснити повноцінну заміну, підтримати продуктивність та ефективність процесів.

Напрямами зниження цього ризику є такі:

-управління наявним кадровим потенціалом, навчання працівників та професійний розвиток;

-удосконалення основних умов праці та інфраструктури для працівників компанії;

-залучення працівників з використанням ефективної системи управління основними показниками їх роботи;

– проведення ефективного підбору кадрів, в тому числі студентів. Компанія, використовуючи інноваційні інформаційні технології створюють інтерес зі сторони працівників, які хочуть працювати в інноваційній сфері.

7. Екологічний ризик проявляється у тимчасовому припиненні роботи виробничих активів внаслідок можливих протестів місцевих громад за порушення екологічного законодавства.

Напрямами уникнення цього виду ризику є:

– створення груп для синхронізації заходів, що спрямовані на контроль за додержанням затверджених екологічних стандартів;

– підготовка персоналу, спрямовану на додержання екологічних норм;

– окреслення територій, що мають підвищений ризик порушень екологічних стандартів.

Отже, можемо узагальнити і зазначити, що ефективність експортного потенціалу залежить не лише від кількості експортних операцій, а й від того наскільки успішно розвивається підприємство, дотримується корпоративної етики, діючого законодавства як в Україні, так і поза її межами, міжнародних екологічних, санітарних та інших норм. Крім цього успіх експортної діяльності залежить від таких чинників, як прийняття нових законів, застосування інноваційних методів вирощування, підвищення врожайності експорто-орієнтованих культур, прийняття потрібних законів в аграрній сфері, зміна міжнародних стандартів, здійснення ефективної конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках тощо. Для того компанія залишалася на високому рівні з експорту продукції вона має розвиватися. Зважаючи на блокування чорноморських портів, потрібно запроваджувати альтернативні варіанти для реалізації продукції, що дозволить знизити залежність від експорту цим шляхом та забезпечить економічний розвиток.

### 3.3. Економічне обґрунтування управлінського рішення щодо оптимізації використання експортного потенціалу досліджуваного підприємства

Оптимізація використання експортного потенціалу досліджуваного підприємства проводиться з врахуванням всіх напрямків зменшення та ліквідації ризиків, які на нього впливають. Проте для того, щоб їх економічно обґрунтувати варто зупинитися на декількох напрямках більш детальноше. Так, було запропоновано наступні альтернативи оптимізації експортного потенціалу компанії Kernel, а саме:

- формування та впровадження концепції ощадливого виробництва для більш ефективного використання наявних ресурсів підприємства з метою досягнення максимального обсягу виробництва для нарощування експорту та забезпечення пропозиції товарів на ринку;

- автоматизації потужностей та використання переваг цього напрямку.

Запровадження механізму ощадливого виробництва, а саме SMED та TPM, які мають вирішити проблему з використанням потужностей та переоснащенням, що дозволить підвищити ефективність виробництва та збільшити загальні обсяги виробництва продукції та збільшити розмір експортних операцій.

В табл. 3.1 розглянемо переваги використання систем TPM та SMED для компанії Kernel та їх ефективність.

Таблиця 3.1

Переваги та ефективність використання систем TPM та SMED для компанії Kernel

Критерії	Total Productive Maintenance (TPM)	Simple-Msnute Exchange of Dies (SMED)
----------	------------------------------------	---------------------------------------

Цілі	1. дозволяють уникати нещасні випадки; 2. уникати можливі несправності обладнання; 3. мінімізувати проблеми з якістю; 4. виключати несвоєчасні поставки.	1. проводити мінімізацію втрати часу на переоснащення обладнання, яке необхідне для компанії; 2. синхронізувати процеси переналадки та роботи обладнання; 3. підвищувати загальну ефективність використання обладнання; 4. стандартизувати процес переоснащення.
Вирішення проблеми	Можливі втрати потужності виробництва через високий рівень витрат, простоїв, високі ремонт обладнання та обслуговування.	Негнучкий процес управління виробництвом великих партій, що погіршують реакцію на основні запити споживачів.
Мета	Досягнення оптимального співвідношення ефективності використання наявного обладнання та загальної суми витрат, які спрямовані на їх утримання.	Скорочення загальної суми витрат виробництва при переналадженні та переоснащенні обладнання.
Переваги	Система базується на забезпеченні оптимальних умов експлуатації наявного обладнання. Для підтримки в належному стані обладнання впровадження системи TRM дозволяє знизити рівень витрат на обслуговування. До процесу обслуговування наявного обладнання залучається весь персонал підприємства.	Процес переналадження обладнання займає до 10 хвилин робочого часу. Базою цієї системи є розподіл процесу переоснащення на внутрішні та зовнішні операції. Виконання внутрішніх відбувається під час зупинки обладнання, а зовнішніх – під час роботи. Основною задачею SMED є перетворення внутрішніх операцій.
Результати	1. Зменшення кількості простоїв. 2. Зниження рівня витрат. 3. Збільшення рівня продуктивності.	1. Зниження обсягів партій. 2. Скорочення рівнів запасів. 3. Зростання гнучкості та швидкості.
Ефект	1. Скорочення часу на 10%. 2. Зниження рівня витрат на 6%. 3. Збільшення продуктивності на 8%.	1. Скорочення часу на 8%. 2. Зниження рівня витрат на 5%. 3. Збільшення продуктивності на 7%.

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності аграрної компанії Kernel.

Запровадження цих систем ощадливого виробництва дозволить скоротити собівартість продукції та тривалість виробництва, підвищити її якість та збільшити обсяги партій.

Як було зазначено, основою програми оптимізації експортного потенціалу компанії Kernel є оновлення основних засобів та автоматизація



виробництва. Проводячи аналіз діяльності компанії було виявлено застарілість деякого обладнання в олійноекстраційному сегменті, а також недостатня забезпеченість обладнаннями та машинами для того обсягу експорту, якого компанія досягла. Автоматизація процесу виробництва полягає у використанні різних систем керування для обладнання та технічних засобів, а також різних методів, які мають можливість виконувати процеси без участі людини. Проте все одно за фахівцями залишається функція затвердження управлінських рішень та проведення контролю за основними виробничими процесами. Автоматизацію обладнання в компанії можна виконати з використанням інноваційної техніки для того, щоб покращити логістичні процеси в Україні та за кордоном. Основними перевагами цього заходу є скорочення загальних витрат на працівників, а також залучення фахівців в інноваційні проєкти, які вимагають креативу, розумової роботи та генерування ідей. Шляхом автоматизації основних систем виробництва зростає продуктивність праці та скорочуються витрати часу на виконання основних операцій. Ці напрямки оптимізації нададуть нові можливості для подальшого розвитку компанії, збільшуючи при цьому виробництво та обсяги експорту продукції, що в кінцевому підсумку підвищать конкурентоспроможність компаній [28].

Так, в сучасних умовах в компанії Kernel варто оновити:

– сільськогосподарську техніку, а саме сушки, сівалки, трактори, комбайни, обприскувачі, компактори;

–обладнання, яке використовується для сортування, обробки та виробництва продукції;

–альтернативну енергетику та енергозберігаючі технології.

Для того, щоб розуміти вплив запропонованих напрямків оптимізації експортного потенціалу компанії Kernel в табл. 3.2. наведемо розрахунок показників ефективності від цих заходів. З кожним наступним роком після запровадження запропонованих заходів відбувається поступове зростання ефективності експортної діяльності. В першому році на це вплинули загальний

розмір витрат на запровадження системи ощадливого виробництва, навчання та залучення працівників в цьому напрямку.

Таблиця 3.2

Планові показники фінансових результатів компанії Kernel за 2021-2022 роки

Показники, тис. дол.	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Зміна 2025/2023 року
Виручка	1589860	1645891	1715692	107,91
Собівартість продукції	(1297526)	(1185661)	(1105773)	85,22
Витрати на обслуговування виробничого процесу	(11650)	(10365)	(9861)	84,64
Валовий прибуток	269848	272156	286798	106,28
Прибуток від операційної діяльності	173926	185611	188147	108,18
Прибуток за рік	101969	103564	104758	102,74

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності аграрної компанії Kernel.

Завдяки використанню наведених напрямків оптимізації експортного потенціалу в компанії собівартість виробленої продукції зменшується на 14,78% кожного наступного року, загальні витрати, які спрямовуються на обслуговування виробничого процесу скорочуються на 15,36%. Зазначимо, що в другий рік використання нового обладнання та систем ощадливого виробництва ефективність була значно більшою, це пояснюється новизною обладнання та поєднанням заходів для економічного ефекту. Загальні обсяги виробництва продукції також зростуть, збільшаться обсяги експорту на 1,5-2% кожного року з моменту запровадження заходів. Прибуток від операційної діяльності повинен збільшитися на 8,18%. Проте існують й ризики від впровадження ощадливого виробництва, до яких відносять: невиконання працівниками заходів, які заплановані або відсутність належної підготовки до запровадження таких систем, ризик не реалізувати вироблену продукцію через бар'єри в експорті вітчизняної продукції.

Отже, напрямки оптимізації експортного потенціалу компанії Kernel є ефективною, що повинна принести додатковий прибуток та скоротити собівартість виробленої продукції. Проте основні заходи повинні спрямовуватися на зменшення або ліквідацію можливих ризиків внаслідок бойових дій на території країни та продовження воєнного стану.



## ВИСНОВКИ

В роботі було розкрито науково-теоретичні аспекти управління експортним потенціалом компанії Kernel та виокремлені напрямки оптимізації його використання. На основі цього можемо узагальнити наступні висновки:

1. Обґрунтовано, що експортний потенціал суб'єкта господарювання на макро- та мікроекономічному рівні розглядають як складову частину економічного потенціалу підприємства; показник, що оцінює рівень експортних можливостей суб'єкта господарювання; інструмент, що використовується для ресурсного забезпечення подальшого розвитку підприємства; загальну сукупність фінансових, трудових, інноваційних та виробничих ресурсів підприємства, які потрібні для того, щоб реалізувати основні конкурентні переваги на міжнародному ринку. Наведене тлумачення цього поняття сприятиме повному врахуванню характерних рис економічної діяльності вітчизняних підприємств на міжнародному рівні для того, щоб підвищити загальну ефективність економічної взаємодії та забезпечити їх сталий економічний розвиток.

2. Встановлено, що модель управління аграрним потенціалом сільськогосподарських підприємств повинна складатися з таких основних напрямків: оцінки загальної кон'юнктури світового ринку та основних тенденцій його зміни; аналізу економіки регіону та основних перспектив її подальшого розвитку; дослідження наявного зовнішньоекономічного потенціалу регіону та ступеня його використання та формування пріоритетних шляхів розвитку зовнішньоекономічної діяльності регіону для подальшого удосконалення. Така модель повинна включати в себе всі чинники під впливом яких формується експортний потенціал сільськогосподарських підприємств, які конкурентоспроможні на зовнішніх ринках.

3. Визначено, що експортний потенціал підприємства варто застосовувати багатofункціональну оцінку, що складається з таких етапів: проведення експертної оцінки основних можливостей підприємства на базі

визначених показників та отриманих результатів дослідження; здійснення безпосередньої аналітичної оцінки експортного потенціалу суб'єкта господарювання; формування механізму оцінки для затвердження управлінських рішень та порівняння основних результатів проведених досліджень та формування експертних висновків. Експертні методи аналізу застосовуються при оцінці експортного потенціалу суб'єкта господарювання. Вони передбачають залучення експертів для дослідження наявних проблем.

4. Проаналізовано діяльність аграрної компанії Kernel, що виробляє та експортує зернову продукцію. Крім виробництва зернових вона є лідером на світового ринку соняшникової олії, а також постачальником сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на міжнародний ринок. Варто зазначити, що близько 8% світового експорту соняшникової олії припадає саме на цю компанію. Власну продукцію Kernel відправляє в 70 країн світу. У 2023 році Kernel відвантажив 1,7 млн. тонн зерна на експорт, що є квартальним обсягом експорту з початку повномасштабне вторгнення. Із стабілізацією обсягу експорту витрати на логістику зменшилися, що дозволило встановити маржу на весь логістичний ланцюг у вигляді доданої вартості експорту зерна, що позитивно сприяли стабілізації торгового сегмента компанії відповідно до показника EBITDA в II кварталі 2024 року. У II кварталі 2024 року аграрною компанією Кернел було перероблено 811 тис. т. насіння соняшнику, що на 24% більше ніж в минулому році, коли були відключення електроенергії внаслідок атак росії на енергетичну інфраструктуру України. Як і раніше, два з восьми заводів компанії, що розташовані у Харківській області поблизу кордону з росією залишаються недоступними для переробки олії. Загальні обсяги продажів соняшникової олії в II кварталі 2024 році зросли на 13%, тобто було реалізовано понад 388 тис. т. Реалізація бутильованої соняшникової олії склала 6% від загальних обсягів реалізації.

5. Оцінено експортний потенціал компанії Kernel на основі чого було виявлено наступні тенденції: за 2023 рік загальна сума виручки становила

92,94 тис. дол., що була отримана через здійснення експортних операцій. Ці доходи також включали виручку від переробку олійних культур. Крім цього за досліджуваний період експортні операції склали 88,6% від загального обсягу зовнішніх продажів. У 2023 році дохід від експортних операцій надходив від 5 основних клієнтів, це становить близько 25,7% від загальної суми доходу. В загальному від країн та міст Азії у 2022 році було отримано 802838 тис. дол, а у 2023 році – 951796 тис. дол., зокрема найбільшу суму доходів компанія Kernel отримала від експорту продукції до Індії, що становила 31,6%, від операцій з Китаєм близько 16,3%, від експортних операцій із Гон Конгом – 15,6%, а від операцій із Сінгапуром – 10,3%. Від країн та міст Європи у 2022 році було отримано 820023 тис. дол, а у 2023 році – 736728 тис. дол., зокрема найбільшу суму доходів компанія Kernel отримала від експорту продукції до Швейцарії, що становила 37,4%, від операцій з Україною близько 17,68%, від експортних операцій із Нідерландами – 11,6%, а із Іспанією – 10,3%.

б. Досліджено ефективність експортного потенціалу компанії на основі чого було акцентовано увагу на тому, що найвищі показники EBITDA компанія отримує за експорт бутильованої олії, понад 134164 тис. дол., за торгівлю зерновими цей показник становить 43260 тис. дол., проте виручка від реалізації складає 816547 тис. грн. Рентабельність продажів найвища за експортом продукції фермерства. Займаючи лідерські позиції в напрямку торгівлі зерном та забезпеченні інфраструктури зберігання компанії Kernel є найкращою платформою для одержання вигоди з подальшого збільшення обсягів експорту. Проте не зважаючи на війну і всі системні та несистемні ризики компанія продовжує експортувати продукцію за межі країни. Крім цього компанія входить в 5-лідерів по забезпеченню виробленої та вирощеної продукції на внутрішній ринок. Всі інвестиції, інноваційні рішення та передові технології, які впроваджуються компаніями, спрямовуються на максимізацію основних результатів експортної діяльності, зменшення загального розміру витрат на логістику, а також на організацію експортних операцій.

7. Виявлено тенденції та прогноз експорту на аграрному ринку з країнами ЄС, що дозволяє зробити висновок, що всім аграрним компаніям України необхідно впроваджувати реформи, які спрямовані на відбудову аграрного сектору, що передбачає формування та реалізацію цих реформ та оцінки загального обсягу необхідних інвестицій для АПК. Реалізація зазначених реформ дозволить розширити ринки збуту аграрної продукції компаній в цій сфері, ліквідувати негативні наслідки війни шляхом відновлення пошкодженої інфраструктури, розширити фінансову підтримку фермерам, надати підтримку для відновлення обсягу виробництва для того, щоб підвищити різноманітність, стійкість до зміни клімату, інтеграції продовольства та енергетики, а також соціальної та екологічної сталості відповідно до вимог Європейського зеленого курсу та екологічних методів.

8. Успіх експортної діяльності залежить від таких чинників, як прийняття нових законів, застосування інноваційних методів вирощування, підвищення врожайності експорто-орієнтованих культур, прийняття потрібних законів в аграрній сфері, зміна міжнародних стандартів, здійснення ефективної конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках тощо. Для того компанія залишалася на високому рівні з експорту продукції вона має розвиватися.

9. Запропоновано наступні альтернативи оптимізації експортного потенціалу компанії Kernel, а саме: формування та впровадження концепції ощадливого виробництва для більш ефективного використання наявних ресурсів підприємства з метою досягнення максимального обсягу виробництва для нарощування експорту та забезпечення пропозиції товарів на ринку та автоматизації потужностей та використання переваг цього напрямку. Запровадження механізму ощадливого виробництва, а саме SMED та TPM, які мають вирішити проблему з використанням потужностей та переоснащенням, що дозволить підвищити ефективність виробництва та збільшити загальні обсяги виробництва продукції та збільшити розмір експортних операцій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверіхіна Т. В., Абдул Н. А., Матковський А. К. Управління експортною діяльністю виробничого підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2022. № 6. С. 5–7.
2. Авксентієва І.В. Оцінка експортного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2006. № 4. С. 55–57.
3. Алавердян Л. М., Романенко О. В. Сучасні реалії та перспективи розвитку зовнішньої торгівлі України з іншими країнами світу. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4\\_2019/55.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2019/55.pdf).
4. Аналітична система YouControl: вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/>
5. Антонюк П., Антонюк О., Ступницька Т., Баранюк Х. Аналіз сучасного стану зовнішньої торгівлі України агропродовольчими товарами. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т.13. № 3. С. 16– 22. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2128/2314>.
6. Артџомова А. Ю. Сучасні тенденції в структурі міжнародної торгівлі з огляду на базові теорії міжнародної торгівлі. *Бізнес-навігатор*. 2021. № 4. С. 12–16. URL: [http://businessnavigator.ks.ua/journals/2021/65\\_2021/4.pdf](http://businessnavigator.ks.ua/journals/2021/65_2021/4.pdf).
7. Архієреєв С. Економіко-теоретичні основи посттрансформаційної реорієнтації міжнародного бізнесу. *Економічна теорія*. 2022. № 1. С. 45–70.
8. Банчук-Петросова О. В., Єфіменко Л. М. Формування єдиної державної політики у сфері зовнішньоторговельної діяльності. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2022/73.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/5_2022/73.pdf).
9. Батракова Т. І., Гайдай І. О. Розвиток міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 30. С. 15–20. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30\\_2019\\_ukr/5.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/5.pdf).



10. Батченко Л. В., Бондар І. С., Русавська В. А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 304 с.
11. Березянко Т. В., Новікова Є. А. Стратегічне управління підприємством у сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2019/3.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2019/3.pdf).
12. Бестужева С. В. Концептуальні підходи до визначення сутності ділового спілкування у сфері міжнародного бізнесу: аналітичний аспект. *Бізнес-навігатор*. 2020. № 1. С. 7–11. URL: [http://www.businessnavigator.ks.ua/journals/2020/57\\_2020/3.pdf](http://www.businessnavigator.ks.ua/journals/2020/57_2020/3.pdf).
13. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І., Фабрик І. В. Стратегічне управління експортним потенціалом підприємств. Інституціоналізація як фактор забезпечення р звитку системи інвестиційно-інноваційної безпеки України кол. монографія. Запоріжжя, Україна: Видав. дім «Гельветика». 2019. С. 335–350.
14. Бондаренко В., Гонтарук Я. Аналіз стану та перспектив розвитку АПК України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2. С. 86–98. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/244057>.
15. Бойко В., Бойко Л. Сучасний стан міжнародної торгівлі України як основної форми міжнародного бізнесу. *Фінансовий простір*. 2022. № 1(45). С. 49–57. URL: <http://fpnpu.cibs.ubs.edu.ua/article/view/253350>.
16. Булкіна І. А., Булкін С. М. Світові фінансові кризи та їхній вплив на міжнародний бізнес. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 61. С. 13–19. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/61\\_2021/5.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/61_2021/5.pdf).
17. Бутко М. П., Бутко М. Ю., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М., Іванова Н. В., Мурашко М. І., Олійченко І. М., Оліфіренко Л. Д., Пепа Т. В., Повна С. В., Попело О. В., Самійленко Г. М., Шевченко О. М. Міжнародний менеджмент : підручник / за ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 411 с.

18. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод., допов. та СД) / Гол. ред. В.Т. Бусел. К.; Ірпінь: Перун, 2007. 1736 с.
19. Гарбар Ж. В. Інноваційна складова експортного потенціалу переробних підприємств АПК. *Slovak international scientific journal*. 2020. № 43. Вип. 2. С. 9-18.
20. Грущинська Н. М. Розвиток експортного потенціалу України в сучасних світогосподарських процесах. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 7. С. 19–27.
21. Гудзь О. Є. Гудзь О. Є. Організаційно-інформаційні аспекти управління розвитком сучасного підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Вип. 1 (31). 2020. С. 1–9.
22. Даниленко А. І., Венгер В. В. Розвиток реального сектору економіки України у повоєнному відновленні. *Фінанси України*. 2022. № 6. С. 7–32.
23. Євтушенко В. А., Рахман М. С., Сіладі К. Б. Особливості механізмів активізування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 48. С. 26–31. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/48\\_2020\\_ukr/7.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/48_2020_ukr/7.pdf).
24. Жигалкевич Ж. М., Станіславський О. В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. № 16. С. 116-123.
25. Заяць О. І., Гошпер В. В. Міжнародні бізнес-стратегії промислових підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2021. № 6. С. 20–24. URL: [http://business-navigator.ks.ua/journals/2021/67\\_2021/5.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2021/67_2021/5.pdf).
26. Зубко Т. Конкурентні переваги підприємств у зовнішній торгівлі. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 6. С. 49–65.
27. Іващенко Г. А. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2021/103.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2021/103.pdf).

28. Климик Г. В. Проблеми вдосконалення механізму управління експортною діяльністю підприємств сільськогосподарського машинобудування. URL: <http://www.btsau.kiev.ua/ua/edition.php?read=831>.
29. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В., Ковбатюк Г. О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 156–162. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2022-4\\_0-pages-156\\_162.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-4_0-pages-156_162.pdf).
30. Ковтун Е. О. Поліщук І. В. Турець Ю. М. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 6. С. 172-174.
31. Копішинська К. О. Цифрові інновації: зміст, структура та умови функціонування. *Економічний вісник*. Випуск 5 (17) 2018. С. 108-114. URL: <http://evisnyk.dniprondise.in.ua/journals/5-17-2018/5-17-2018.pdf#page=108>.
32. Кохан М. М. Цифрові інновації в сучасному суспільстві. *Актуальні проблеми держави та права*. 2021. Випуск 100. С. 100-102. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/21426/100-102.pdf>.
33. Крегул Ю., Батрименко В., Батрименко В. Правове регулювання міжнародної електронної комерції. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2018. № 2. С. 136–147.
34. Матюшенко І. Ю., Шеховцева К. В. Розвиток теоретико-методологічних підходів до оцінки експортного потенціалу українських підприємств. *Бізнес Інформ*. 2016. №2. С. 34–44
35. Мельник О. Г. Експортний потенціал підприємства: сутність і методологічні основи аналізу. *Проблеми економіки*. 2017. №1. С. 226–231.
36. Мельничук О. П. Оцінка факторів оптимізації діяльності суб'єкта міжнародної діяльності. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 7–11. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68\\_2022/4.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/4.pdf).
37. Мельничук О.П. Удосконалення управління міжнародною діяльністю на підприємстві. *Modeling the development of the economic systems*.

2022. № 3. Р. 79-86. URL:  
<https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=29050.pdf>.

38. Насипайко Д. С., Подплетний В. В. Роль міжнародної торгівлі в діяльності підприємств Європейського Союзу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL:  
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/205/197>.

39. Офіційний сайт Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/ua>.

40. Пугачевська К. С., Рупчева А. О. Перспективи розвитку експорту України за умов євроінтеграції. *Бізнес-Інформ*. 2019. №5. С. 29-37.

41. Рахман М. С., Євтушенко В. А., Рудас Д. С. Зовнішньоекономічна діяльність України з країнами ЄС. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 39–44. URL: [http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/47\\_2020\\_ukr/9.pdf](http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/9.pdf).

42. Скриньковський Р. М., Ключак О. В., Процевят О. С. Діагностика експортного потенціалу підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 163-170.

43. Скрипник С., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: 22  
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308/1262>

44. Ткачук Г. О. Цифрові трансформації: взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Випуск 4. Том 11. С. 42-50.

45. Ус Т.В. Сутність та аналіз методичних підходів до оцінки експортного потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 119-127.

46. Чалапко Л.Д., Перетятко Л.А., Козак С.І. Експортний потенціал України: проблеми і перспективи реалізації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.2. С. 247-253.

47. Чухраєва Н. М. Сутність та структура експортного потенціалу промислових підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2017. № 4-5. С. 73-77.
48. Хомич О. В., Манасенко І. М. Розвиток експортного потенціалу підприємства на європейському ринку FMCG в умовах ризиків. *Проблеми економіки*. 2020. № 3. С. 133–138.
49. Шестакова О. А. До питання категоріального змісту та структури експортного потенціалу підприємства. *Економіка розвитку*. 2012. № 1(68). С. 92–94.
50. Kernel Holding S.A. Annual Report and Accounts 2024. URL: <https://www.kernel.ua/ua>.
51. USDA збільшило прогноз виробництва та експорту української кукурудзи. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3800941-usda-zbilsilo-prognoz-virobnictva-ta-eksportu-ukrainskoi-kukurudzi.html>.