МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет економіки і підприємництва

Кафедра економіки

Допущено до захисту
“_____” _____ 2024 р.
Зав. кафедри, к.е.н., доцент
_____ **Алла ОСІПОВА**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРОХОЛДИНГУ НА ПРИКЛАДІ «КЕРНЕЛ»

Виконав – студент 2 курсу, групи 21м-з-е
Освітньо-професійної програми
«Бізнес-економіка»
спеціальності 051 Економіка
Штехніцький Максим Сергійович

Науковий керівник – к.е.н., доцент
Фротер Оксана Сергіївна

Умань – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП……..		
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРОХОЛДИНГУ …….		
РОЗДІЛ ІІ. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРОХОЛДИНГУ «КЕРНЕЛ».....		
2.1.	Методологія дослідження стану стратегічного управління розвитком агрохолдингу…….....	
2.2.	Розвиток сільського господарства в Україні та вплив на світову економіку……. ……..	
2.3.	Аналіз стратегічного управління агрохолдингом «Кернел» ..……	
РОЗДІЛ ІІІ. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРОХОЛДИНГУ…		
ВИСНОВОКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ..……		
СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ……..		
ДОДАТКИ ……		

ВСТУП

Агропромисловий комплекс, незважаючи на свою простоту сільськогосподарської продукції, важка галузь господарської діяльності, що включає в себе специфічні особливості та проблеми, вплив яких впливає на економічну ефективність підприємництва. Відповідно, необхідний пошук інструментів управлінської діяльності, які дозволять отримати більш високий фінансовий результат виробництва. Серед таких методів – управління бізнес – процесами, яке має свої характерні відмінності при застосуванні в аграрних підприємствах.

Актуальність роботи. Розробка сталих тенденцій для покращення підприємства є одним із головних завдань в управлінні. Рішення вимагає не тільки розмірковування над необхідними ресурсами, а ще й відповідних змін у системі управління компанії.

Обґрунтування моделей розвитку підприємства на основі методів кооперації може виявити подібні завдання саме в умовах ресурсної обмеженості, і насамперед дефіциту інвестиційних ресурсів. Дослідження тенденцій розвитку України свідчить про наявність великих можливостей для реалізації потенціалу компаній на основі певних механізмів співпраці.

Наукові дослідження, що спрямовані на пошук шляхів стратегічного управління розвитком підприємств висвітлені в працях таких вчених: Д. Аакер, І. Ансофф, В. Балан, К. Гілліган, Дж. Дей, Дж. Аткінсон, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Старостіна, А. Стрікленд і А. Томпсон, С. Фірсова, Д. Черваніова, З. Шершньова. В Україні теорія організації сільського господарства в агропромислових формуваннях холдингового типу поки що на стадії розробки.

Такі формування у сільському господарстві діють, але послідовності у розвитку, методів побудови та оптимізації діяльності виробництва мало, щоб цю проблему вважати дослідженою. Однак досліджень цього питання саме в

період та пандемії COVID – 19 не було раніше, що підтверджує актуальність даної теми для кваліфікаційної роботи магістра.

Метою дослідження є узагальнення теоретико-методологічних основ та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління агрохолдингу.

Відповідно до мети поставлені наступні *завдання*:

– розкрити поняття стратегічне управління, його ознаки, види та функції;

– розглянути історичні аспекти стратегічного управління розвитком;

– вивчити методологічні основи дослідження стану стратегічного управління розвитком агрохолдингу;

– розкрити процеси розвитку сільського господарства в Україні та його вплив на світову економіку;

– провести аналіз стратегічного управління розвитком агрохолдингу «Кернел»;

– розробити програму розвитку агрохолдингу та розрахувати її соціально-економічну ефективність;

– удосконалити бізнес-стратегію розвитку агрохолдингу «Кернел».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком агрохолдингу. *Предметом дослідження* є теоретико-методологічні основи та практичні аспекти стратегічного управління розвитком агрохолдингу.

Теоретичною, методологічною основою дослідження є загальнонаукові методи дослідження, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених та менеджерів, які розглядають проблеми стратегічного управління розвитком агрохолдингу.

В роботі використані такі *методи дослідження*: історичний аналіз, синтез, індукція та дедукція (для розкриття теоретичних аспектів сутності стратегічного управління); діалектичний, логічний (для формування методології дослідження мотивації в системі управління агрохолдингом);

системний підхід (для узагальнення результатів дослідження та обґрунтування рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління агрохолдингом).

Інформаційною базою дослідження є дані статистичної й фінансової звітності агрохолдинга «Кернел», його інформаційні, аналітичні матеріали.

Апробація результатів дослідження була здійснена на Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Сталий розвиток економіки: тренди та перспективи» 15 жовтня 2024 року на кафедрі економіки УНУС, м. Умань, у доповіді на тему: Поняття стратегічного управління, його ознаки, види та функції.

Основні рекомендації, що містяться в роботі, можуть бути реалізовані в діяльності агрохолдингу «Кернел», при розробці стратегічного управління розвитком.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (60 найменувань) та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 91 сторінка, містить 13 рисунків та 14 таблиць.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРОХОЛДИНГУ

В сучасному середовищі важко уявити конкурентоспроможне підприємство без стратегії розвитку. Стратегія є одним із найважливіших аспектів розвитку компанії в умовах ринкової економіки. Сьогодні існує невелика кількість способів оцінки ефективності стратегії на підприємствах, але не кожен може дати детальну та об'єктивну оцінку, відповідно до сучасних тенденцій ринку.

Стратегічний менеджмент швидко розвиваючись набув розвитку до сфери наук та управлінської практики. З плинністю часу маємо багато визначень стратегії, але вони мають спільне поняття стратегії як усвідомленої сукупності норм і правил, що мають за основу вироблення та прийняття стратегічних рішень, та мають вплив на майбутній стан підприємства.

У 1970 – х роках дослідники стратегії розділилися на дві фракції: дослідники «стратегії як плану», які окреслювали визначення стратегії з точки зору того, «ЯК» стратегії фірми виникають і змінюються з часом, і дослідники «стратегії як шаблону», зацікавлені в тому, щоб знати стратегію передумови та результати та шукати відповідь на запитання «ЩО» лежить в основі конкурентних переваг фірми [48, с. 37].

З іншого боку, дослідження «шаблонів» стосувалося і все ще стосується минулої стратегічної частини стратегічного управління, тоді як дослідження «плану» більше стосувалося і все ще стосується управлінської частини. «Стратегія як план» як домінуюча тема дослідження була викликана невдоволенням серед керівників результатами попередніх зусиль стратегічного планування шляхом розгляду моделей, які не змогли передбачити невизначеність середовища.

У результаті стратегічне планування було зведено лише до встановлення цілей без розуміння конкурентних переваг фірм [51, с. 431].

Стратегія – це сукупність дій, що формує пріоритети проблем та можливості для їх вирішення, ставить за мету досягнення цілей.

Стратегічне управління – це постійний процес управління компанією, спрямований на розробку та впровадження стратегії. Де стратегія – сполучна ланка між цілями компанії та лінією її поведінки, обраною для їх досягнення.

Термін «стратегічне управління» зародився у 1960–70 – ті роки для того, щоб розрізнити поточне управління.

Під стратегією підприємства будемо розуміти комплексний план дій, який визначає перелік і пріоритети глобальних цілей і завдань, ресурсів і задає стійку лінію поведінки підприємства. Саме стратегія підприємства є каталізатором переходу підприємства від теперішнього стану до майбутнього.

Під корпоративною стратегією (її ще називають портфельною або базовою) розуміють стратегію загального напрямку зростання і розвитку підприємства. Саме ця стратегія визначає управління підприємством і відповідає за баланс в портфелі товарів і послуг. Основним завданням портфельної стратегії є вибір напрямків, у які необхідно спрямувати ресурси та інвестиції. Також визначено перелік інструментів управління, які допоможуть досягти необхідного рівня ефективності та стійкості підприємства.

Це найскладніший рівень для прийняття стратегічних рішень, оскільки вони впливають на все підприємство.

Рішення базової стратегії визначають такі моменти, як: вертикальна інтеграція, диверсифікація виробництва, зміни в організаційній структурі, розподіл ресурсів, злиття та поглинання.

План стратегічного розвитку має бути складений таким чином, щоб не тільки залишатися узгодженим протягом тривалого періоду часу, але й мати можливість пристосуватись до змін, щоб його можна було модифікувати та переорієнтувати, якщо необхідно.

У відповідності з цим можна визначити два типи напруженості протягом усього розвитку сфери стратегічного управління: один між внутрішніми та зовнішніми міркуваннями, а інший – між міркуваннями макро– та мікрорівня.

Як правило, в певні періоди фіксується превалювання того чи іншого аспекту в дослідженнях. Цю ситуацію можна порівняти з подвійним маятником, дотримуючись метафори, використаної Хоскіссоном та ін., де фокусується на внутрішніх чи зовнішніх міркуваннях або на проблемах макро– чи мікрорівня.

Два маятники рухалися одночасно протягом історії дисципліни, і їхні загальні рухи визначили еволюцію дисципліни та її поточний стан. На рис. 1.1 показано розташування основних підходів і теорій стратегічного управління відповідно до цих двох критеріїв класифікації.



Рис. 1.1. Еволюція досліджень стратегічного управління.

Для багатьох вчених, які розмірковують про цю дисципліну, одним із ключових питань, що лежать в основі її еволюції, є першочергова увага, яка приділяється внутрішнім чи зовнішнім міркуванням при поясненні успіху фірми. Хоскіссон та ін. популяризував метафору маятника та його коливань, щоб пояснити, як стратегічний менеджмент завжди прагнув шукати чинники успіху всередині або поза фірмою [49, с. 11].

Для цих авторів маятник почався в 1960 – х роках, коли загальна увага була зміщена на аналіз слабких і внутрішніх сильних сторін, і, отже, мета полягала в тому, щоб зазирнути всередину успішних фірм для тих факторів, які лежали в основі та керували їх продуктивністю.

Однак, на нашу думку, не так зрозуміло, що увага засновників стратегії була зосереджена виключно на внутрішніх міркуваннях. Натомість ми б стверджували, що протягом 1960 – х і 1970 – х років розглядалися більш загальні підходи або рамки, які заклали основи для наступних теорій.

Таким чином, стратегія розглядалася як спосіб зв'язати фірму з середовищем, у якому важливі як внутрішні, так і зовнішні аспекти.

Це було відображено в SWOT – аналізі, який досліджував як внутрішні, так і зовнішні можливості чи загрози фірми, або в стратегічних матрицях (матриця зростання частки BCG або ринкова привабливість McKinsey сила бізнесу), які об’єднали обидва аспекти – фірмове та промислове середовище – в одному аналітичному інструменті.

Наприкінці 1970 – х і в 1980 – х роках пошуки ключів до успіху тяжіли до зовнішнього середовища, а дослідження структури промисловості стало першорядним. Економіка зрушила маятник у бік більш середньої позиції, яка розглядала як внутрішні, так і зовнішні аспекти в пошук успіху. Нарешті, поява та підйом погляду, що базується на ресурсах, знову перекинув маятник у нутрощі фірм, певною мірою повертаючись до початку [23, с. 8].

Хоча метафора маятника є яскравою ілюстрацією розвитку стратегічного менеджменту, оскільки вона зосереджена на певних групах факторів, які пояснюють успіх фірм, її суворе застосування було б дещо спрощеним.

Одна справа зводити дослідницький аналіз до внутрішніх чи зовнішніх факторів з міркувань мети чи методології, а інша й зовсім інша справа припускати, що реальність складається виключно з того чи іншого.

Хоча це правда, що останніми роками дослідження стратегії приділяли більше уваги внутрішнім, ніж зовнішнім факторам, останні жодним чином не зникли з пріоритетних напрямів дослідження.

Хоча це було менш розроблено в літературі, ми також можемо ідентифікувати певний маятник між макро– або фірмовим рівнем аналізу та мікро – рівнем аналізу, більш тісно пов'язаним з груповою та/або індивідуальною поведінкою всередині фірми. Хоча загальновизнано, що об'єктом аналізу в стратегічному управлінні є фірма в цілому, будь то багатобізнесова, багаторинкова чи багатонаціональна, фактори успіху можуть бути закорінені як на мікро– , так і на макрорівні. Проте було б правильно сказати, що останні переважали над першими в дослідженнях на сьогоднішній день.

Стратегічне управління є відносно молодою дисципліною, яка розвивалася завдяки численним внескам різних галузей соціальних наук. Події за останні кілька десятиліть свідчать про еволюцію та зрілість дисципліни, оскільки зараз вона має велику здатність до аналізу, а також більший спектр теорій, аналізованих тем і методологій для цього.

Метафору маятника, який використовувався для спостереження за тим, як фокус уваги переміщався з внутрішньої сфери на зовнішню, а потім знову назад на внутрішню, можна розширити двома способами, щоб краще відобразити еволюцію дисципліни. По – перше, окрім внутрішнього та зовнішнього маятника, працює другий маятник, який коливається між макро– та мікрорівневим підходом до ключових питань стратегічного управління. По – друге, ці два маятники зараз не знаходяться на обох кінцях гойдалки, а рухаються постійно й одночасно [23, с. 8].

Обидва виміри присутні в минулих дослідженнях стратегічного управління, і обидва актуальні сьогодні. Цей спільний рух подвійного маятника відображає велику складність стратегічного менеджменту як навчальної дисципліни. Розширюючи свою здатність розуміти й аналізувати

проблеми, які вони намагаються вирішити, а також надавати теорії та інструменти для глибшого розуміння проблем, дослідження стратегічного менеджменту повинні зосереджуватися на перетині маятників і напруги, яку це створює, оскільки саме тут пролягає кордон досліджень.

Отже, ефективність діяльності щодо досягнення бізнес – цілей багато в чому залежить від організаційної структури управління самого холдингу, складу та взаємозв'язків між виконавцями та розподілу робіт між ними.

Методи побудови організаційних структур холдингів, які використовуються в даний час, не відповідають складності та динамічній змінюваності навколишнього середовища.

На сьогоднішній день дискурс про динамічні можливості має місце на абстрактному і навіть езотеричному рівні.

Крім того, бракує емпіричних досліджень динамічних можливостей. Це забезпечить платформу в найближчі роки для вчених, які досліджують питання стратегічного менеджменту. З проблемою глобалізації пов’язана важливість інституційного контексту міжнародних досліджень.

Стратегічне управління є безперервним процесом. Після реалізації стратегій необхідно через певні проміжки часу проводити їх моніторинг і оцінювати ефективність. Важливою умовою є спочатку вибір відповідних критеріїв, які допоможуть визначити, наскільки правильно обрана стратегія з точки зору стратегічного аналізу та наскільки ця стратегія ефективна [15, с. 1].

Це, перш за все, ступінь складності та кількість зусиль для застосування цієї стратегії на практиці, а також визначення того, наскільки результати застосування конкретного стратегічного варіанту спрямовані на виконання місії організації та досягнення його цілі.

Різноманітність типів та визначень стратегій, що використовуються у стратегічному управлінні, ускладнює класифікацію. Приклад систематизації класифікацій стратегій наведено на рис. 1.2.

По-перше, стратегію розвитку підприємства визначають за термінами реалізації. За термінами здійснення стратегію можна поділити на короткострокову, середньострокову та довгострокову.

Короткострокова стратегія здійснюється за строком до одного року, тобто до цих стратегій належать стратегії, які розробляються на рівні керівників середньої ланки. Зазвичай вони схожі на тактику. Наприклад, до короткострокових стратегій можна віднести планування асортименту товарів, зміни їх якості, вивчення потенціалу та структури ринку, успішності збуту продуктів, а також заходи на ринок споживачів.

Наступний вид стратегії - це середньострокові стратегії, які тривають від одного до трьох років. Середньострокові стратегії мають бути реалістичними. У той час, як довгострокові стратегії покликані струсити компанію, середньострокові стратегії мають бути реалістичними та досяжними [15, с. 1].

Довгострокові стратегії розробляються від трьох років. Під час розробки довгострокових стратегій враховуються всі ризики та загрози. За джерелами фінансування стратегії поділяються на власне фінансування, змішане фінансування та позику коштів.

Зазвичай вважається, що короткострокову та середньострокову потребу у коштах доцільно покривати позиками кредитних установ. Корпорації намагаються дотримуватися класичного співвідношення з переважною часткою власного капіталу, прагнуть переважно фінансувати діяльність власним капіталом.

Формування та реалізація стратегії можливе під час використання всіх інструментів управління ресурсами підприємства.

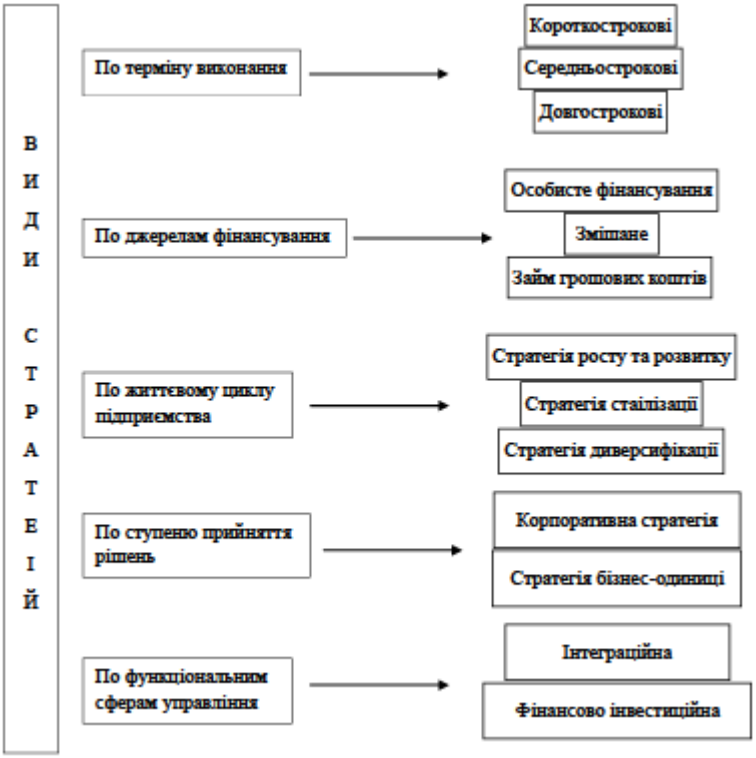


Рис. 1.2. Класифікація с тратегії підприємства

Процес управління стратегією вимагає формування ефективної системи апарату управління, адаптованої до сучасних умов ведення бізнесу та змін на мікро- та макрорівнях, і є найважливішим аспектом діяльності організації, що дозволяє приймати ефективні управлінські рішення щодо розвиток підприємства [26, с. 2].

Підсумовуючи роботу, можна дійти невтішного висновку у тому, що вміння сформулювати чітку й унікальну стратегію, засновану на багатої корпоративної культури та забезпечує виконання всіх обіцянок бренду, – найважливіше завдання будь-якого підприємства.

Ретельна розробка стратегії потребує часу, тому що сьогоднішня ринкова ситуація в умовах глобалізації постійно змінюється. У цьому контексті в системі менеджменту для підприємств в умовах глобалізації головним завданням стає не оперативне реагування на поточні зміни зовнішнього середовища, а формування стратегічного бачення майбутнього підприємства, розробка гнучкої та життєздатної стратегії розвитку, передбачати тактичні та стратегічні загрози діяльності підприємства,

своєчасно їх усувати, а також практично використовувати ідеї стратегічного менеджменту для сталого розвитку.

Питанням маркетингового стратегічного управління займалися численні зарубіжні та вітчизняні вчені, серед яких виділяються Д. Аакер, І. Ансофф, В. Балан, К. Гілліган, Дж. Дей, Дж. Аткінсон, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Старостіна, А. Стрікленд і А. Томпсон, С. Фірсова, Д. Черваніова, З. Шершньова.

Проте слід зауважити, що більшість наукових розробок мають труднощі в адаптації до локальних умов функціонування аграрного ринку, що зумовило спрямованість дослідження та прикладний характер його результатів.

Епохальним дослідженням у цьому відношенні та подальшому поглибленні розбіжностей було дослідження Генрі Мінцберга [43, с. 257], який стверджував, що стратегія виникла в результаті різних бізнес – операцій різних членів фірми.

Хоча науковці поділяють думку про те, що глибоко вкорінений розрив між дослідженням плану та шаблону є контр продуктивним і діє як перешкода для кращого розуміння діяльності стратегічного управління.

Також вважається, що неможливо подолати дві крайнощі шляхом розробки спільної концептуальної основи, оскільки дослідники планів і шаблонів використовують різні мови, різні концепції та різні набори інструментів і технік, але, враховуючи значний внесок обох груп, цілісний погляд на їхню індивідуальність внесок у стратегічне управління необхідний, щоб гарантувати розвиток стратегії як галузі в глобалізованому 21 столітті.

Термін «стратегія» змінюється разом з еволюцією бізнесу, тому що стратегія зараз і 100 років мають різне розуміння. Щоб дати власне визначення, давайте подивимося, як цей термін визначається в науці.

Економіст і математик Ігор Ансофф, який вважається родоначальником стратегічного менеджменту розглядав стратегію з боку «набору правил прийнятих рішень, якими керується організація у своїй діяльності» [7, с. 19].

Аналіз літератури щодо проблеми стратегічного управління Агро холдингами показує, що питанням оптимізації організаційної структури Агро холдингу приділяється недостатньо уваги.

Незвичайне тлумачення терміну «стратегія» дає професор Генрі Мінцберг, який розкриває його як поєднання п'яти «П»: план, позиція, шаблон, перспектива і техніка [43, с. 56].

Артур Томпсон і Артур Стрікленд визначають термін стратегія як «набір дій і підходів для досягнення визначених показників ефективності» [51, с. 121].

Жан – Жак Ламбен поглиблює та розширює окремі питання формування ринкової стратегії фірми, розроблені згаданими авторами.

Професор рекомендує починати вибір стратегії фірми з аналізу її портфеля діяльності на основі типології ринків і матриці Бостонської консультативної групи. Він доповнив цю матрицю траєкторіями компаній, які досягли успіху, і тих, що зазнали невдачі.

Як зазначив учений, матриця має переваги та деякі труднощі у застосуванні. До її переваг належать: встановлення міцного зв'язку між стратегічним позиціонуванням і фінансовими показниками компанії, що дозволяє зосередитися на вирішенні ключових стратегічних питань та оцінці результатів альтернативних стратегій зростання, зменшення суб'єктивізму, оскільки метод використовує об'єктивні показники привабливості та небезпеки конкурентоспроможності, матриця. надає візуальне та виразне уявлення про діяльність компанії, спрощуючи спілкування [34, с. 73].

І.Н. Герчикова наводить 11 типів стратегій фірми:

1) Продуктово - ринкова стратегія спрямована на пошук певних продуктів і технологій, які буде розвивати підприємство, напрямків і методів маркетингу, шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності.

2) Маркетингова стратегія дозволяє гнучко пристосовувати діяльність компанії до ринкових умов шляхом розрахунку позиції товару на ринку, рівня витрат на дослідження ринку, ряду рекламних заходів і розподілу коштів. Призначено для кампаній серед вибраних ринків.

3) Конкурентна стратегія спрямована на зменшення витрат виробництва, індивідуалізацію та покращення якості продукції, виявлення нових секторів діяльності на конкретних ринках шляхом сегментації.

4) Стратегія управління набором галузей допускає, що управляюче керівництво фірми має постійний контроль діяльності та асортименту продукції з метою диверсифікації, що випускається, у нові галузі та усунення тих, які не відповідають цілям компанії.

5) Інноваційна стратегія.

6) Інвестиційна стратегія.

7) Стратегія розвитку компанії.

8) Стратегія поглинання інших галузей.

9) Стратегія іноземних інвестицій.

10) Стратегія зосередження на розширенні експортної діяльності.

11) Стратегія зовнішньоекономічної експансії шляхом створення іноземного виробництва, експорту в треті країни, іноземного ліцензування [17].

В. Р. Веснін наводить види стратегій за М. Портером, де значну частину уваги надає покращенню якості інформації для підбору стратегії фірми, також розмірковував над підходами до стратегічного планування та прогнозування.

Автори книги «Стратегічне управління» відзначають, що кожна компанія здійснює полістратегічний пошук, тобто застосовує дві стратегічні установки – монополізувати ринок та інтегрувати свою діяльність в єдиний

процес функціонування ринку відповідно до закони конкуренції. Відображенням цієї ситуації є інтеграційна стратегія, заснована на розумінні фірмами динаміки відносин «конкуренція – монополія» [6, 212].

Так, у роботах [35 с.215, 37 с.167] розглядається модель управління агропромисловим холдингом на основі системно – когнітивного підходу, але не розглядаються питання оптимізації структури холдингу.

У роботах [16 с.420, 23 с.77] розглянуто питання управління холдингом із використанням збалансованої системи показників, управління на основі фінансових структур.

Діяльність [49 с.138] представлених підсистем, необхідні для побудови моделі управління холдингом. Всі розглянуті підходи спираються на існуючу структуру холдингу, але час ця структура сама по собі є складною для аналізу та розуміння.

Тому побудова нової моделі управління холдингу часто пов'язана з великими труднощами за її реалізації в реальних умовах. Таким чином, питання аналізу, формування та оптимізації існуючої організаційної структури агропромислового холдингу є актуальною науковою проблемою.

Діяльність фірм можна більш повно зрозуміти, дослідивши мережу відносин, у які вони включені. Дайер і Сінгх [2 с. 398] припустили, що цінні ресурси, такі як інформація, можуть бути притаманними мережам, у яких розташовані фірми, які, у свою чергу, забезпечують стратегічну перевагу.

Менеджерам потрібні моделі для розуміння організаційних і навколишнє середовище та результати комплексних, але нескладних категорій знань і нових знань. Типології цих факторів повинні розрізняти фактичні та потенційні активи, окремі процедури розвідки та посилення експлуатації та різні комбінації неявних і явних знань.

Щоб заохочувати інновації та інші конкурентні переваги, менеджери повинні мати можливість визначити, як діють ці змінні. Нові типології повинні

допомогти менеджерам передбачити як короткострокові, так і довгострокові результати різних комбінацій.

Крім того, дослідження Г. Хамела [3 с. 80] було практико – орієнтований підхід, який заохочував розвиток організаційних інновацій серед менеджерів.

На думку Хамела, революціонери керують цією новою ерою, відмовляючись від звичайних методів і впроваджуючи відмінні стратегії, засновані на креативному бізнес – знанні.

Бізнес-процес як об'єкт дослідження, як об'єкт управління розглядається як різноманітні процеси: виробничого інноваційного, антикризового управління, стратегічного управління, капіталізації.

Поняття «бізнес-процес» вітчизняними та зарубіжними фахівцями трактується з позиції процесного підходу, який може бути уточнений певними умовами, факторами для досягнення поставленої мети чи завдань.

В даний час, в умовах активного розвитку цифровізації, бізнес-процеси можна трактувати таким чином: бізнес-процес комплект дій та операцій, які здійснюються компетентними фахівцями з обов'язковим застосуванням цифрових технологій з метою прийняття грамотних рішень, швидкості виконання операцій, автоматизації процесів, а також підвищення конкурентоспроможності компанії з урахуванням існуючих інновацій та тенденцій розвитку галузі.

Бізнес-процес як об'єкт дослідження характеризується наявністю основних та допоміжних елементів, які формують модель. Модель бізнес-процесу у компаніях характеризується великою кількістю елементів, серед яких: постачальники, ресурси, споживачі, виконавці тощо [3 с. 80].

Всі ці елементи створюють разом єдину схему взаємодії, де входом служить: сировина, матеріали, документація, інформація, персонал, послуги компанії. А вихід у бізнес-процесі − певний результат: об'єкт, послуга, проект, цінність. Класифікувати бізнес-процеси можна також за функціональним

призначенням наступним чином (рис. 1.3): Отже, діяльність у сучасних підприємствах ґрунтується на побудові, дослідженні, оцінці ефективності бізнес-процесів та взаємозв'язках, крос- функціональних взаємодіях вищих органів управління з іншими ступенями влади, а також із зовнішніми контрагентами (наприклад, державними органами, постачальниками, покупцями, конкурентами тощо).Термін «бізнес-процес» активно вивчався і в даний час вивчається вітчизняними та зарубіжними вченими, які не дійшли єдиної думки щодо трактування поняття, даний термін автором роботи розглядався з позиції такого сучасного аспекту розвитку компаній, як цифровізація.

Бізнес-процес як об'єкт дослідження характеризується значною кількістю елементів, структурованістю моделі, розгляд даного процесу з урахуванням аналогічного підходу, з уточненням формату дослідження.

Ефект для управління бізнес-процесів внесли досягнення у галузі сучасних інформаційних та цифрових технологій, що створюють в результаті модель. Отже, одним із інструментів розвитку бізнесу на сьогоднішній день є моделювання. Обширність і багатогранність моделювання бізнес-процесів залежить від розмірів організації: що більше, тим більше детально моделюються бізнес-процеси.

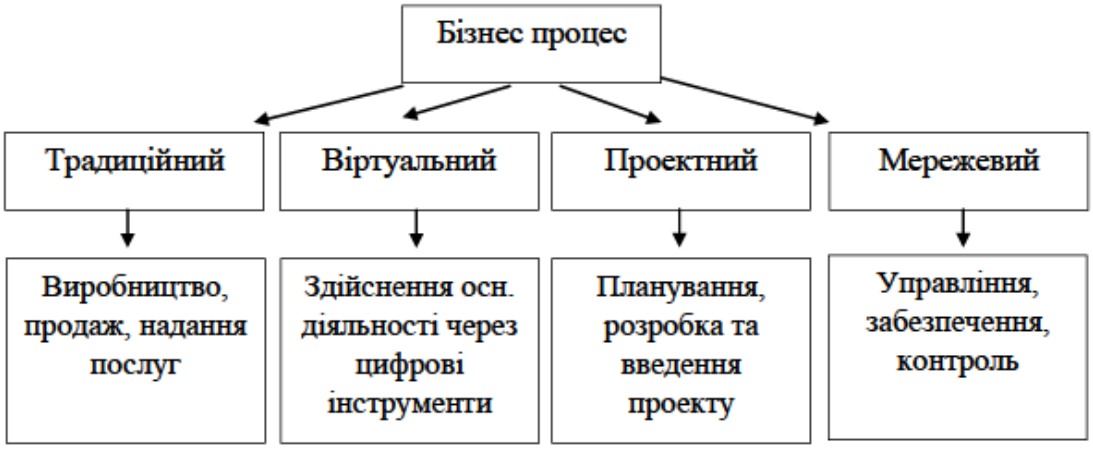


Рис 1.3. Класифікація бізнес-процесів за функціональним призначенням

Джерело: сформовано автором.

Бізнес-процес як об'єкт дослідження характеризується значною кількістю елементів, структурованістю моделі, розгляд даного процесу з урахуванням аналогічного підходу, з уточненням формату дослідження.

Ефект для управління бізнес-процесів внесли досягнення у галузі сучасних інформаційних та цифрових технологій, що створюють в результаті модель. Отже, одним із інструментів розвитку бізнесу на сьогоднішній день є моделювання. Обширність і багатогранність моделювання бізнес-процесів залежить від розмірів організації: що більше, тим більше детально моделюються бізнес-процеси.

Під моделюванням слід розуміти метод наукового пізнання та інструмент у науковій та практичній діяльності, в умовах застосування якого аналізований об'єкт замінюється більш простим об'єктом моделлю.

Моделювання бізнес-процесів відображення суб'єктивного бачення потоку робіт як модель, що складається з низки операцій. У цій моделі відображаються різні процеси, інформаційні системи, ресурси та сполучні ланки [20 с. 36].

Мета моделювання систематизація знань про організацію та її бізнес-процеси в наочній формі для зручності обробки інформації. Також важливою метою моделювання бізнес-процесів є зростання їх ефективності в організації.

Ми вважаємо, що наше дослідження дає розуміння складності управління агробізнесом, з якого можна зробити деякі помітні висновки та підсумувати їх таким чином.

По-перше, стратегічне управління агробізнесом можна організувати та оцінити в трьох вимірах: зовнішнє середовище, внутрішнє середовище та сталий розвиток.

По-друге, нові покоління сільськогосподарських підприємців уважно стежать за динамікою внутрішніх і міжнародних ринків і реагують відповідним чином, і розглядають диференціацію продукції, сертифікацію

якості, ефективність виробництва, зниження витрат, брендинг і економічний масштаб як посилення своєї конкурентоспроможності.

По-третє, соціальні мережі, якими користуються ці підприємці, відрізняються різноманітністю. Наприклад, вони сприймають постачальників технологій і досвідчених фермерів як свої критичні ланцюжки поставок. Крім того, маркетингові знання стали необхідністю для виконання горизонтальної та вертикальної координації.

По-четверте, нові покоління сільськогосподарських підприємців зазвичай мають більш чіткі цілі та сильнішу філософію бізнесу, ніж старі покоління.

Вони знають, що якісні продукти та сільськогосподарські знання є зброєю для інтернаціоналізації, і ці підприємці здатні реструктурувати свій агробізнес відповідно до змін світового ринку.

По-п’яте, сільськогосподарські підприємці використовують системи ІКТ та гнучкість для інвестування в інновації продуктів і процесів, які покращують управління операціями та підвищують ефективність виробництва, що, у свою чергу, сприяє підвищенню якості продукції.

По-шосте, маркетингові стратегії цих підприємців зосереджені на потребах споживачів, диференціації продукту, місцевих атрибутах, екологічності, досвіді участі, соціальних медіа та постійних інвестиціях у брендинг.

По-сьоме, підприємці докладають великих зусиль у сфері фінансового менеджменту та управління людськими ресурсами, щоб залучити різноманітний капітал у сільські сільськогосподарські райони.

РОЗДІЛ ІІ. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРОХОЛДИНГУ «КЕРНЕЛ»

2.1. Методологія дослідження стану стратегічного управління розвитком агрохолдингу

Методи визначення стратегічного управління.

Стратегічне управління − це безперервне планування, моніторинг, аналіз і оцінка всього, що потрібно організації для досягнення поставлених бізнес цілей.

Зміни в бізнес-середовищі вимагатимуть від організацій постійної оцінки своїх стратегій успіху. Процес стратегічного управління допомагає організаціям оцінити поточну ситуацію, окреслити стратегію, розгорнути стратегію та проаналізувати ефективність реалізованих стратегій управління [24 с. 98].

Стратегії стратегічного управління складаються з п'яти основних стратегій і можуть відрізнятися за реалізацією залежно від навколишнього середовища. Стратегічне управління застосовується як до локальних, так і до мобільних платформ.

Зазвичай вважається, що стратегічне управління має фінансові та нефінансові переваги. Процес стратегічного управління допомагає організації та її керівництву думати про своє майбутнє існування та плани, виконуючи основні обов'язки ради директорів.

Стратегічне управління визначає напрямок діяльності організації та її працівників. На відміну від одноразового стратегічного планування, ефективне стратегічне управління безперервно планує, контролює та переглядає діяльність організації з метою покращення операційної ефективності, частки ринку та прибутковості.

Базується на чіткому розумінні організацією своєї місії, його бачення того, де він хоче бути в майбутньому, і цінності, якими керуватимуться його дії.

Процес вимагає відданості стратегічному плануванню, підгрупі управління бізнесом, яка передбачає здатність організації встановлювати як короткострокові, так і довгострокові цілі.

Стратегічне планування також включає планування стратегічних рішень, діяльності та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.

Наявність визначеного процесу управління стратегіями установи допоможе організаціям приймати логічні рішення та швидко розробляти нові цілі, щоб йти в ногу з розвитком технологій, ринку та умовами бізнесу.

Таким чином, стратегічне управління може допомогти отримати конкурентну перевагу, збільшити частку ринку та спланувати своє майбутнє.

Рівні стратегічного управління.

Стратегія не однакова на всіх рівнях всередині організації. Таким чином, процес стратегічного управління змінюється на кожному рівні.

Розглянемо, основні моменти по кожному рівню: Корпоративний рівень стратегічного управління рішення розглядають різні бізнес – одиниці, бренди та дочірні компанії як портфель. Саме тут бачення компанії має найбільший вплив і визначає, на чому мають бути зосереджені ресурси та дискусії. На цьому рівні прийняття рішень враховує макроекономічні та геополітичні сили, які формують ваше конкурентне середовище [30 с. 301].

На стратегічному управлінні бізнес – рівня рішення обговорюються та адаптуються до конкретних бізнес – підрозділів. При прийнятті рішень враховується загальний напрям і пріоритети організації.

При стратегічному управлінні на функціональному рівні рішення приймаються на рівні відділу або команди. Управління функціональними

стратегіями означає керування щоденними рішеннями та більш практичну сторону речей.

Узгодження процесу прийняття рішень на цьому рівні з двома попередніми рівнями гарантує, що організації дійсно вдається рухатися до бажаного напрямку.

Стратегічне управління – це організація та використання бізнес – ресурсів для досягнення цілей вашої компанії. Це не індивідуальна ініціатива, а скоріше постійний процес формулювання, оцінки та вдосконалення стратегії з метою отримання максимальної переваги над конкурентами [36 с. 69].

Розгляд стратегічного управління включає:

- Огляд місії та бачення;
- Довгострокове, масштабне встановлення цілей;
- SWOT аналіз;
- Оцінка стратегії;
- Внутрішній аналіз організаційної структури;
- Аналіз зовнішнього, конкурентного середовища;
- Стратегічне планування;
- Плани впровадження процесу для становлення цілей організації;
- Реалізація конкурентної стратегії.

Стратегічне управління схоже на кілька інших критичних елементів бізнесу. Ось як це виглядає в бізнес – середовищі.

1. Стратегічне управління проти стратегії:

На перший погляд стратегічний менеджмент і стратегія здаються одним і тим же. Найпростіший спосіб відрізнити ці два – розглядати стратегічне управління як реалізацію вашої корпоративної стратегії.

У бізнес – середовищі стратегія – це процес формулювання рішень для дослідження цілей організації. Ефективна стратегія має вирішальне значення, щоб допомогти вашій бізнес – команді зрозуміти, які ваші пріоритети та куди ви рухаєтеся. Але щоб привести стратегію в дію, потрібен стратегічний

менеджмент. Стратегічне управління враховує ваше конкурентне середовище та впливає на те, як ви будете виконувати стратегію вашої компанії.

Стратегічне управління проти стратегічного планування.

Стратегічний план – це інструмент для визначення того, куди хоче рухатися ваша організація та яких дій потрібно вжити для досягнення цих цілей.

Стратегічне планування – це процес створення плану для досягнення ваших стратегічних цілей.

Стратегічне управління включає процес стратегічного планування, але також виходить за його межі. На додаток до планування того, як ви досягаєте своїх загальних цілей, стратегічне управління також допомагає організувати ваші ресурси та визначити найкращі плани дій для досягнення успіху. 2. Стратегічне управління чи операційне управління: Хоча терміни дуже різні, стратегічний менеджмент часто плутають з оперативним. Операційне управління – це те, чим займається ваша компанія. Це вміщює в себе ланцюжок створення вартості вашої організації, іншими словами, процеси та практики, які ваша організація виконує регулярно, щоб забезпечити кінцевий продукт, товар або послугу [45 с. 2].

Якщо операційне управління – це «що», то стратегічне управління – це «чому» і «як». Для початку стратегічне управління допоможе вам визначити, чому ви віддаєте пріоритет різним бізнес – ініціативам і чого ви прагнете досягти в подальшій перспективі. Потім, на етапі реалізації та планування, стратегічне управління також визначає, як ви досягнете своїх цілей.

Стратегічне управління допомагає компаніям досягати амбітних цілей, які потребують стратегічного узгодження між відділами.

Наприклад, уявіть, що ваша компанія представляє нову лінію продукції і хоче запровадити процес стратегічного управління, щоб забезпечити безперебійне виконання. Спочатку ви забажаєте оцінити кілька речей про свої поточні процеси та майбутні цілі.

– Які цілі впровадження нового продукту?

– З якими сферами ми боролися в минулому?

– Який у нас бюджет?

– Як ми можемо виділитися в нашій галузі?

Використовуючи процес стратегічного управління, ви можете використовувати наведені вище запитання для створення скоординованого плану, який допоможе вам досягти цільових цілей.

Етапи процесу стратегічного управління[51 с. 403].

Важливі концепції стратегічного управління можна розділити на п’ять етапів:

1. Визначте свої цілі

Першим кроком у процесі стратегічного управління є оцінка того, куди ви йдете та чому. В ідеалі у вас уже є певні матеріали для цілей, зокрема:

– Ваше бачення;

– Ваша місія;

– Ваші довгострокові цілі;

– Основні компетенції вашої компанії.

На даному етапі потрібно розглянути додаткові документи, зокрема: стратегічний план, річні цілі, OKR і KPI.

Дуже важливо визначити цілі та плани, щоб зрозуміти, як збираєтеся їх досягти. Цілі складають основу стратегічних рішень.

2. Проаналізуйте свою поточну ситуацію.

Коли відповіли на перші питання, перейдіть до наступної ланки.

Другий крок стратегічного управління – зазирнути всередину поточних процесів. Якщо ви ще цього не зробили, проведіть SWOT – аналіз, щоб краще зрозуміти сильні та слабкі сторони, можливості та загрози вашої організації.

Також врахуйте:

– Що зараз працює чи не працює?

– Які конкурентні переваги має ваша компанія?

– З якими операційними проблемами ви зіткнулися?

– Яка ваша поточна частка ринку та як вона співвідноситься з вашими цілями?

– Які ваші поточні бізнес – потреби та чи задовольняються вони?

– Що потенційно може вплинути на цілі вашої організації?

– Як зовнішнє середовище (включаючи громадську думку та конкурентне середовище) впливає на ваш бізнес?

– Як ваше внутрішнє середовище (зокрема, ваша діяльність, утримання та задоволеність співробітників, а також моральний дух команди) впливає на ваш бізнес?

– Що потрібно зробити організації, щоб отримати прибутковість?

3. Сформуйте свою стратегію Якщо ви ще цього не зробили, це крок, на якому ви будуєте свій стратегічний план, щоб точно описати, куди ви хочете йти та як ви плануєте досягти цих цілей.

Залежно від вашої організації та від того, чи є ви новачком у бізнесі, це також час, коли ви використовуєте керування бізнес – процесами (BPM) для покращення процесів.

Основні питання, які потрібно поставити на етапі, включають:

– Які кроки вам потрібно зробити, щоб дійти до своїх цілей?

– Як ви будете вимірювати успіх?

– Які у вас поточні процеси, і чи можете ви досягти з ними своїх цілей?

4. Реалізуйте свою стратегію.

Ви визначили свою стратегію – тепер настав час втілити її в життя. Четвертий крок процесу стратегічного управління займає найдовше. Тут ви реалізуєте свій стратегічний план і спостерігаєте, як він втілюється в життя.

Цей крок значною мірою залежить від вашої бізнес – стратегії. По суті, ви вирішуєте, які процеси вам потрібно оцінити, контролювати та покращити, і втілюєте ці плани вдосконалення в дію [51 с. 403].

Це вміщає в себе будь–що: від кращого розподілу ресурсів або впровадження автоматизації бізнес – процесів (BPA) для оптимізації процесів до розвитку загально компанійного офісу управління проектами (PMO).

Пам’ятайте, що реалізація вашої стратегії буде довгостроковим процесом.

На додаток до ваших довгострокових стратегічних цілей обов’язково встановіть короткострокові цілі, якими керуватимете втіленням стратегії, і переконайтеся, що ви залишаєтесь на правильному шляху.

5. Оцініть свій процес.

Стратегічне управління – це не одноразова справа. Ваша стратегія управління та бізнес – середовище також змінюються, коли ваша компанія розвивається. Подібно до того, як ви повинні переглядати свій стратегічний план кожні три – п’ять років, переконайтеся, що ви також регулярно переглядаєте свій загальний план стратегічного управління. Візьміть до уваги будь – які нові потенційні загрози, відповідні показники успіху та розвиток шляхів розвитку вашого бізнесу.

Основи стратегічного управління.

Існує ряд основ, які можуть допомогти вам підійти до стратегічного управління. Деякі з найпопулярніших включають:

SWOT – аналіз допоможе визначити як слабкі так і сильні сторони, загрози і можливості для бізнес – стратегії. Працюючи над дослідженням управління стратегією, включіть SWOT – аналіз у фазу «Аналіз», оскільки він допомагає визначити вашу базову лінію та шляхи подальшого розвитку.

Збалансована система показників може допомогти оцінити чотири основні елементи бізнесу: навчання та зростання, бізнес – процеси, задоволеність клієнтів і фінансові результати. Аналізуючи ці аспекти окремо, ви можете візуалізувати, де ваша організація має конкурентну перевагу, а де можете внести покращення [56 с. 208].

Подібно до SWOT – аналізу, ця структура може допомогти на етапі «Аналіз», оскільки вона занурюється в базову лінію для кожного аспекту вашої бізнес – моделі.

Ланцюжок вартості описує системи та процеси, задіяні у виробництві нових продуктів або послуг. Аналіз ланцюжка створення вартості дозволяє організаціям визначити можливості для вдосконалення протягом життєвого циклу проекту.

Деякі питання, які випливають з аналізу ланцюжка створення вартості, включають:

– Чи є можливість скоротити витрати?

– Чи можемо ми спростити цей процес?

– Що ми можемо зробити, щоб наш продукт чи послуга відрізнялися від конкурентів? Занурення в аналіз ланцюжка створення вартості допоможе вам визначити процес і додати більш конкретні плани до процесу стратегічного управління.

– Чому важливий стратегічний менеджмент?

Стратегічне управління приносить переваги кожному рівні вашої організації. Незважаючи на те, що процес потребує часу, енергії та зусиль, позитивні сторони є величезними й відлунюють у всій організації. Завдяки ефективному стратегічному управлінню ви створюєте:

За своєю суттю стратегічне управління є дорожньою картою для того щоб дійти до цілей компанії. Використовуючи зазначені вище рамки, стратегічне управління малює чітку картину цілей організації та намічає шлях до їх досягнення.

Процес стратегічного управління гарантує, що ваші цілі узгоджуються з тим, що є найкращим для вашої організації.

Занурюючись у такі методи, як SWOT – аналіз і аналіз ланцюжка створення вартості, ви дізнаєтеся, які можливості мають бути на передньому краї ваших зусиль щодо вдосконалення.

Коли ви встановлюєте та повідомляєте про цілі та пріоритети вашої компанії, стратегічні вдосконалення просочуватимуться з рівня керівництва до всієї організації.

Процес стратегічного управління настільки ефективний, тому що він переносить стратегічні ініціативи від ідеї до реалізації. Встановивши правильні цілі на першому етапі процесу, ви побачите, що вся ваша організація узгоджується з планом їх досягнення [38 с. 12].

Мабуть, найвигіднішим аспектом процесу стратегічного управління є те, що він створює систему, яка постійно діє. Кінцевим результатом процесу стратегічного управління має бути нова система, яку ви можете налаштовувати в міру розвитку вашої компанії.

Стратегічне управління не відбувається у вакуумі. Вам потрібні ключові бізнес – підрозділи та зацікавлені сторони проекту, щоб взяти участь у вашому стратегічному плані. Якісне стратегічне управління пронизує всі рівні вашої організаційної структури та впливає на всі ресурси вашої організації, щоб створити найкращу довгострокову стратегію для вашого бізнесу.

Для холдингів застосування організаційних структур відрізнятиметься від аналогічного для звичайних підприємств, насамперед через їх більший розмір та організаційну складність. Перший поділ типів організаційних структур для холдингів можна провести за пріоритетним принципом побудови: вертикальним та горизонтальним.

У вертикально структурованих, технологічно взаємопов'язаних холдингах організаційна структура управління будуватиметься спочатку за функціональним принципом, а потім уже за дивізіональним. У горизонтально структурованих холдингах і диверсифікованих холдингах управління відбувається спочатку дивізіональним, а вже потім за функціональним принципом.

Існує три етапи створення компанії. Один з важливих і визначальних подальший розвиток є структурний [45 с. 2].

Даний етап передбачає вибір найбільш ефективного варіанта організаційної структури, виділяючи самостійно працюючі виробничі, переробні та обслуговуючі бізнес – одиниці, визначаються їх функціональне застосування.

Організаційна побудова, насамперед, займається набором якісного складу підприємств – учасників за напрямом виробництва та рівнем господарювання, обґрунтуванням технологічних та економічних зв'язків даних підприємств, ступеня централізації виробничих, а також інших функцій та врахуванням територіальної складової.

2.2. Розвиток сільського господарства в Україні та вплив на світову економіку

Війна в Україні загострила існуючу напругу на аграрних ринках. З кінця 2021 року ціни на масові товари, такі як зерно та рослинна олія, неодноразово досягали нових максимумів, навіть перевищивши рівень під час світової кризи цін на продовольство більше десяти років тому. Ціни різко зросли через військове вторгнення Росії в Україну.

В основному це стосується залежних від імпорту країн Близького Сходу та Північної Африки, а також країн Африки на південь від Сахари, які значною мірою залежать від російської та української пшениці.

Збій експорту та зниження цін у Чорноморському регіоні ще більше підриває продовольчу безпеку в цих регіонах. Проте очікується, що поточний маркетинговий рік задовольнить світовий попит на пшеницю, оскільки країни, як Австралія, Бразилія та Сполучені Штати, збільшать експорт, щоб заповнити дефіцит.

Глобальна продовольча система та конкурентоспроможна структура міжнародної торгівлі, зокрема, є ключовими для реагування на кризи та пом’якшення ризику дефіциту продовольства.

Таким чином, перебої в одних регіонах – експортерах можна компенсувати експортом з інших. Однак це вимагає більшої співпраці в міжнародній торгівлі. Будь – які заклики рухатися до централізованої планової економіки або автаркії настійно не рекомендуються, оскільки це лише зашкодить продовольчій безпеці на Глобальному Півдні.

Україна є найбільшим експортером соняшникової олії у світі та четвертим за величиною експортером кукурудзи. Їх сукупна частка експортного ринку за 2015 – 2020 роки становила 28% для пшениці, 15% для кукурудзи, 66% для соняшникової олії та 16% для добрив. На високо динамічних ринках Україна майже потроїли свою частку експорту пшениці та соняшникової олії за останні два десятиліття, тоді як їх сукупна частка експорту кукурудзи зросла в сім разів. З іншого боку, експорт добрив залишився відносно стабільним (рис.2.1.).

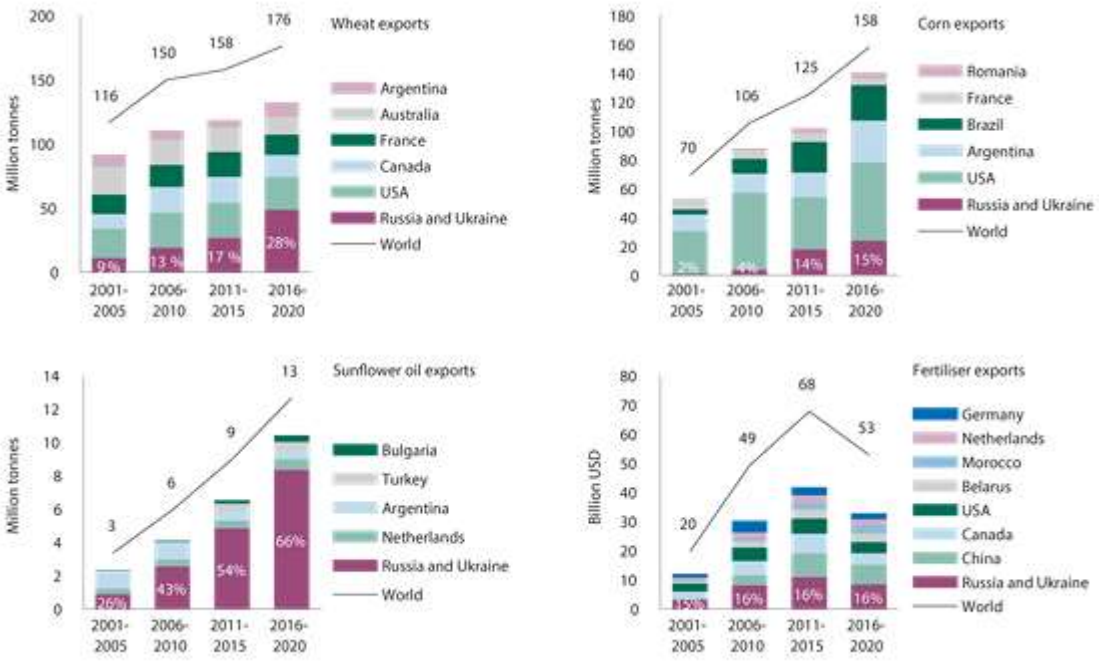


Рис. 2.1. Експорт пшениці, кукурудзи, соняшникової олії та добрив на світовий ринок (Середній показник за п'ять років, 2001 – 2020 рр.)

Джерело: [20].

Кількість експортних ринків також зросла, що вказує на відносно високу різноманітність експортних структур. У період з 2018 по 2020 рік 56 млн т пшениці і 31 млн. т кукурудзи щорічно експортувалися з Росії та України в 123 і 95 країн світу відповідно.

Пшениця є основним продуктом харчування для багатьох бідніших регіонів світу. Війна в Україні, матиме найбільший вплив на регіони, які залежать від імпортної пшениці, як основної частини свого раціону. Чим більше ця комбінація факторів, тим більше населення ризикує постраждати від відсутності продовольчої безпеки.

На початку 2021 року індекс цін на продукти харчування, який відстежує місячні зміни цін, почав демонструвати значне зростання порівняно з попередніми роками та досяг рекордного рівня в січні 2022 року (рис. 2.2.).

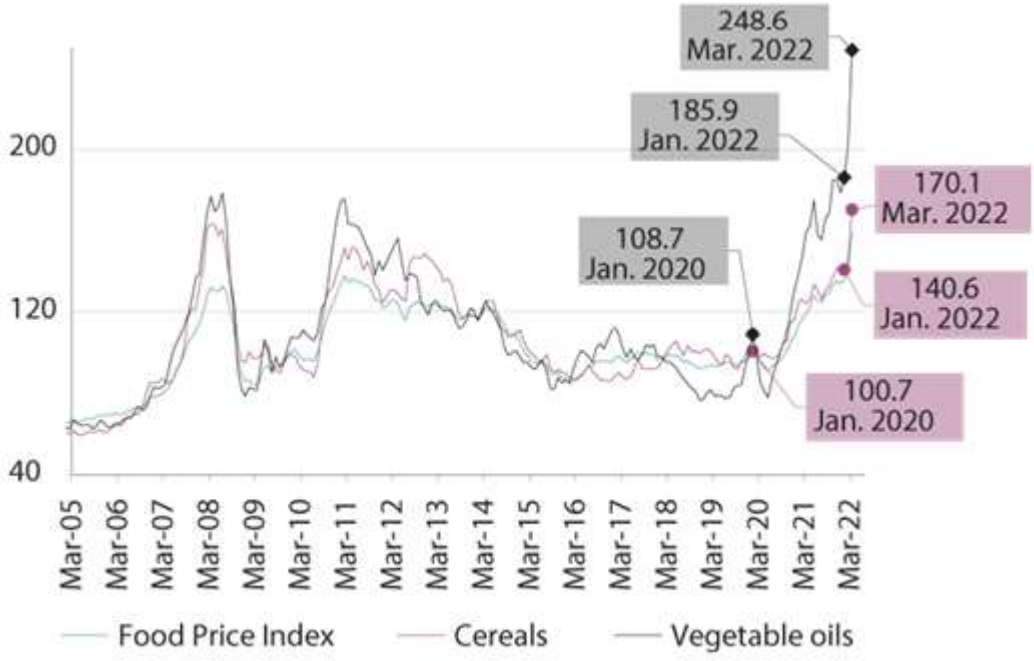


Рис. 2.2. Індекси цін Продовольчої та сільськогосподарської організації за 2005 – 2022 рр.

Джерело: [20].

Зернові та рослинні олії мають схожі тенденції. Наприклад, у січні 2022 року продукти харчування зросли на 33%, а рослинна олія порівняно з січнем

2020 року подорожчала на 80%. У березні 2022 року обидва зросли ще на 33% порівняно з січнем 2022 року, а індекс цін на продукти харчування досяг рекордного рівня. За весь час, перевищивши рекордні ціни 2007/08 та 2010/11 років.

Ціни на добрива також різко зросли в період з лютого по березень 2022 року. Індекс цін на добрива зріс на 43% з приблизно 890 (25 лютого 2022 року) до 1270 (25 березня 2022 року), можливо, в результаті оголошення Росією тимчасових обмежень на експорт добрив.

Однак слід зазначити, що ціни на добрива зростали з 2020/21 років і на кінець 2021 року (26 листопада 2021 року) індекс був на рівні 1118 пунктів, що ненабагато нижче поточного рівня.

Незважаючи на напруженість на експортному ринку, фізичного дефіциту світової пропозиції пшениці не очікується. Крім того, очікується, що напрямки імпорту переважно не зіткнуться з дефіцитом.

Наразі українську кукурудзу та пшеницю не можна транспортувати через Чорне море. Незважаючи на те, що вживаються зусилля для збільшення експорту залізницею та/або вантажівками через західні кордони країни, загальні обсяги, ймовірно, будуть дуже низькими, в основному через значні логістичні проблеми.

Відповідно, Міністерство сільського господарства США переглянуло свої початкові прогнози експорту української кукурудзи та пшениці в 2021/22 рр. з 33,5 до 27,5 млн. т для кукурудзи (зниження на 18%) і з 24 до 20 млн т для пшениці (зниження на 12%). Тим не менш, очікується, що обсяги експорту цього маркетингового року будуть одними з найвищих за останні 15 років (рис. 2.3).

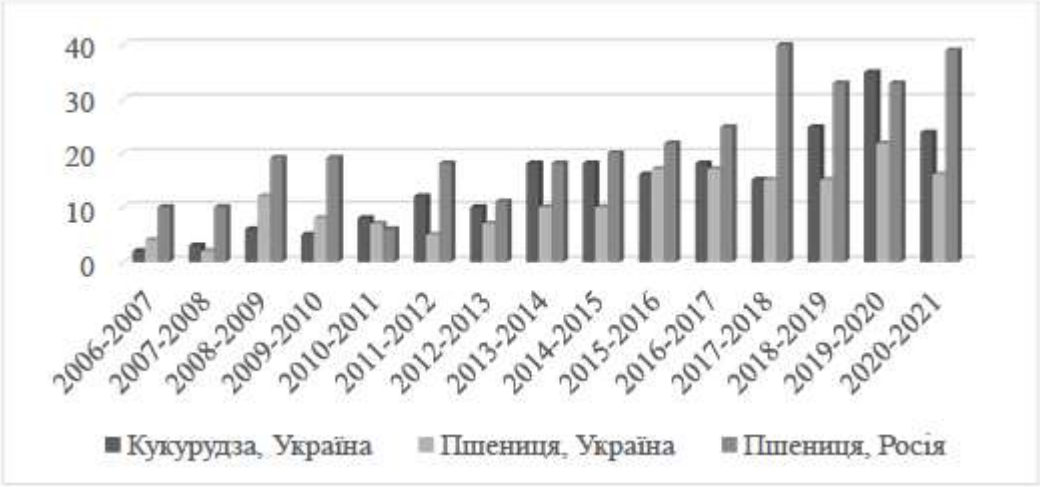


Рис. 2.3. Експорт пшениці та кукурудзи 2006/07 – 2020/21 рр, млн. т

Джерело: складено автором за [20].

Очікується, що додатковий експорт з Австралії, Бразилії, ЄС і США заповнить дефіцит поставок, залишений Росією та Україною цього сезону.

Міністерство сільського господарства США очікує лише незначних змін у бік зниження своїх початкових прогнозів щодо загальних обсягів торгівлі пшеницею та кукурудзою на світовому ринку в 2022/23 р. (рис. 2.4). І для пшениці, і для кукурудзи це (прогнозується) близько 200 мілн. т.

Таким чином, світова торгівля пшеницею та кукурудзою все ще буде вищою за рівень попередніх років.

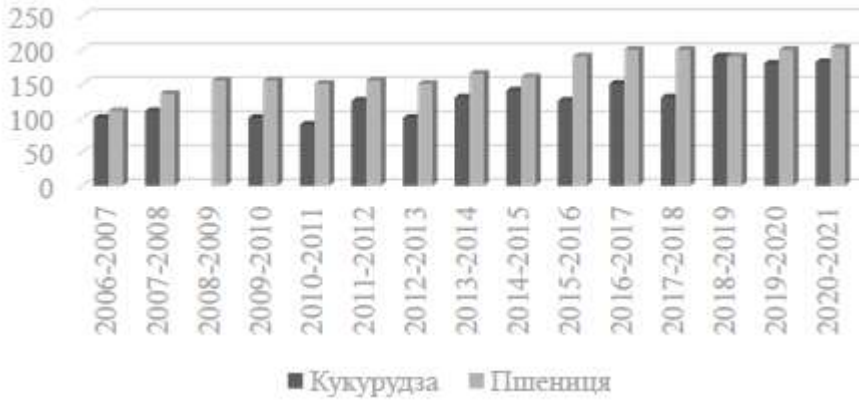


Рис. 2.4. Світовий експорт пшениці та кукурудзи: спостереження (2006/07 – 2020/21), млн. т

Джерело: складено автором за [20].

За оцінками, через війну в Україні кількість людей, які недоїдають, може зрости на 8 – 13 мільйонів. Однак залишається питання, якою мірою це збільшення є результатом попередніх подій, таких як триваючі пребої в ланцюзі поставок, спричинені пандемією COVID – 19 або прямим наслідком війни.

У майбутньому 2022/23 маркетинговому році помітного перепочинку не очікується. Вересневий ф'ючерсний контракт на пшеницю на Euronext (контракт на наступний урожай) зараз становить близько 350 євро/т, а грудневий контракт – 345 євро/т. Це означає, що очікування трейдерів і невизначеність щодо конфлікту вже враховані.

Тим не менш, розвиток ринку в наступному маркетинговому році та надалі важко передбачити, залишаючи місце лише для спекуляцій.

Основною невідомою змінною є те, як довго триватиме конфлікт і чи, коли та яким чином буде врешті – решт досягнуто миру. Це значною мірою визначатиме виробничі та інвестиційні можливості, доступ до ринку та торгову логістику, а також політичні (економічні) умови в агропродовольчому секторі, особливо в Україні.

Ключовим фактором для України є те, наскільки швидко та масштабно вона зможе відновити свою виробничу та логістичну інфраструктуру та чи матиме вона вихід до моря для торгівлі.

Згодом це вплине на ступінь і швидкість, з якою інші регіони світу пристосовуються до змін, як щодо попиту та пропозиції, так і щодо міжнародних торговельних потоків і цін на сільськогосподарську продукцію. Окрім цього, торгівля сільськогосподарською продукцією та глобальні постачання продовольства й надалі будуть піддані паралельним подіям і (потенційним) кризам.

Серед них – наслідки пандемії COVID – 19, зростаючий попит на імпорт зерна, рослинної олії та добрив, зокрема в Китаї; і, нарешті, погодні умови в різних регіонах світу.

Однак під час кризи продовольчих цін у 2007/08 та 2010/11 роках основні експортери зерна, помітно обмежили свій експорт пшениці шляхом введення квот або навіть заборони на експорт з метою максимальної стабілізації внутрішніх цін і створення податкові надходження.

Пропозиція на міжнародних ринках була обмежена, міжнародні ціни зросли, що ще більше посилило навантаження на споживачів, особливо в країнах, що розвиваються, залежних від імпорту.

Повна заборона на експорт і, як наслідок, дефіцит пропозиції в поєднанні з вищими цінами на зерно найбільше вдарять по залежним від імпорту регіонам, наприклад, в Африці та Південно – Східній Азії, які все ще демонструють досить нейтральну позицію щодо конфлікту, тоді як основні постачальники пшениці в ЄС і Північній Америка отримала б велику користь.

Тому видається дуже малоймовірним, що Росія запровадить масштабні експортні обмеження, щоб спровокувати відсутність продовольчої безпеки на залежному від імпорту Глобальному Півдні.

Це не буде життєздатною геополітичною стратегією, оскільки коригування попиту та пропозиції в інших регіонах значною мірою компенсуватиме дефіцит пропозиції в середньостроковій перспективі.

Стрибки цін на міжнародних ринках зерна в поєднанні з (можливими) обмеженнями поставок з боку основних гравців часто викликають реакцію інших країн – експортерів.

Наприклад, нинішня паніка на міжнародних ринках зерна перекинулася на внутрішній ринок Сербії, одного з основних постачальників зерна на Західних Балканах, що призвело до зростання внутрішніх цін. Щоб стабілізувати внутрішні ціни, уряд Сербії ввів заборону на експорт зерна, кукурудзи та рафінованої соняшникової олії. Подібні реакції спостерігалися, наприклад, в Угорщині та Казахстані.

Загалом, поки основні постачальники зерна не підривають ринки, вводячи суворі експортні обмеження, очікується, що війна в Україні за інших

рівних умов не матиме значного впливу на обсяг світової торгівлі, тобто глобальну пропозицію та світовий попит на ключові сільськогосподарські товари у 2022/23 маркетинговому році.

Однак міжнародне виробництво сільськогосподарської продукції та торгові потоки, можливо, доведеться реорганізувати, що може призвести до підвищення вартості глобальних потоків сільськогосподарської торгівлі.

Ціни, ймовірно, за інших рівних умов зростуть або залишаться високими.

Для європейського сільського господарства та споживачів у середньостроковій перспективі не очікується серйозних впливів на постачання продовольства.

Нинішній конфлікт виявив і загострив напруженість на міжнародних ринках сільськогосподарської продукції, що існує в умовах пандемії COVID– 19. Залежні від імпорту країни з низькими доходами на душу населення особливо вразливі до потрясінь, які відбуваються під час війни в Україні, що ще більше збільшує ризик продовольчої безпеки.

Щоб подолати виклики потенційного дефіциту продовольства, ринки сільськогосподарської продукції мають бути відкритими та конкурентоспроможними на міжнародному рівні, а глобальні структури ланцюга поставок мають бути створені для сприяння глобальній торгівлі.

Це призведе до більш стійких продовольчих ринків і допоможе зменшити ризик дефіциту продовольства шляхом компенсації перебоїв у постачанні в одному регіоні коригуванням пропозиції в іншому.

Плавний потік товарів через міжнародні кордони є ключовим для досягнення та підтримки глобальної продовольчої безпеки, навіть під час кризи.

Тому доцільно в короткостроковій перспективі зменшити бюрократичні та тарифні бар'єри в торгівлі.

Прикладом цього є Зелений коридор, створений у 2020 році у відповідь на пандемію COVID – 19, який сприяв транскордонній торгівлі між країнами Західних Балкан, включаючи Сербію, Північну Македонію та Албанію.

І останнє, але не менш важливе: нинішня криза не повинна використовуватися як привід для повторного проведення подальших широкомасштабних реформ європейської чи глобальної сільськогосподарської системи – будь – якого роду.

У той час як аспекти охорони здоров'я та навколишнього середовища мають бути частиною систем сільськогосподарського виробництва та ланцюгів постачання, планово – економічний характер таксономії ЄС як частини Європейської зеленої угоди – це не той спосіб, яким це можна зробити.

Це лише призведе до економіки дефіциту та зведе нанівець досягнення ринково – орієнтованих продовольчих систем останніх десятиліть. Заклики до тимчасових переходів до (більш) закритих продовольчих економік в ім'я продовольчої безпеки також не є доцільними, оскільки це усуне гравців з міжнародних ринків, потенційно призведе до дефіциту продовольства в багатьох країнах і зосередить увагу на екології та здоров'ї. питань.

Натомість (небюрократичні) дії необхідні для сприяння адаптації, інноваціям та ресурсозберігаючим процесам уздовж глобально інтегрованого сільськогосподарського виробництва та ланцюгів постачання, і в кінцевому підсумку сприяють зростанню та міжнародній торгівлі.

2.3. Аналіз стратегічного управління агрохолдингом «Кернел»

Стратегічний аналіз відноситься до оцінки робочого середовища організації. Це робоче середовище загалом визначає, як організація веде свій бізнес. Це допомагає визначити настрій функціонування організації та чи можуть бути досягнуті цілі та завдання, поставлені організацією.

Стратегія починається з визначення змін. Іншими словами, стратегія − це розробка способу вирішення проблеми.

Стратегія полягає в розробці того, як наявні активи можуть подолати виклик і використати їх, щоб перевернути дошку, а потім розгромити конкурентів. Отже, хороша стратегія має:

– визначити виклик, який потрібно подолати;

– розробити спосіб його подолання.

Агрохолдинг «Кернел» є провідним світовим виробником та експортером соняшникової олії, найбільшим експортером зерна з України, оператором розгалуженої логістичної мережі сільськогосподарського виробництва та найбільшим виробником зерна та олійних культур в Україні.

Через війну агрохолдинг «Кернел» має тимчасово відкласти свою стратегію зростання та працювати на виживання. Враховуючи невизначеність майбутньої доступності морського експорту, а також бізнес – середовище в Україні, Група має призупинити свої стратегічні ініціативи та переглянути свою довгострокову стратегію, коли ступінь невизначеності зменшиться, тому стратегічні цілі визначено в табл. 2.1 та стратегічні ініціативи на рис. 2.5. 2022 фінансовий рік виявився найбурхливішим сезоном в нашій історії.

Таблиця 2.1.

Стратегічні цілі агрохолдингу «Кернел»

Переробка олійних культур	Інфраструктура	Торгове фермерство
6 мільйонів т переробки олійних культур щорічно, 35% яких відбувається через власне постачання.	15 мільйонів т експорту зерна з України щорічно, 50% яких походить із власних поставок.	4 млн т власного виробництва щорічно на 0,7 млн га сільськогосподарських угідь під власними підприємствами.

Рекордні прибутки в першій половині року, зумовлені сприятливими ринковими фундаментальними показниками та збільшені результатами стратегічних інвестиційних ініціатив, були компенсовані рекордними збитками в другій половині року після того, як Росія вторглася в Україну 24 лютого 2022 року.



Рис. 2.5. Стратегічні ініціативи агрохолдингу «Кернел»

Група завершила 2022 фінансовий рік із показником EBITDA у розмірі 220 мільйонів доларів США, що на 73% менше порівняно з аналогічним періодом минулого року, що є поєднанням найвищого за всю історію піврічного показника EBITDA (608 мільйонів доларів США) за перше півріччя та історичного максимуму збитки (388 млн дол. США) у другій половині. Цей результат також враховує збитки в розмірі 517 мільйонів доларів США, пов’язані зі зменшенням вартості запасів і необоротних активів, а також збитки, пов’язані з управлінням ліквідністю, обидва спричинені війною в Україні.

Разом із 26 мільйонами доларів соціальних видатків (передусім зумовлених війною) загальна вартість військового борту склала 543 мільйони доларів США. Крім того, загальний фінансовий вплив війни включає

додаткові витрати, спричинені різноманітними перебоями в бізнесі, пов’язаними з війною, недоотримані прибутки (як від регулярних операцій, так і від затримки введення в експлуатацію нової дробильної установки та когенераційних теплоенергетичних установок) і додаткові капітальні витрати, пов’язані з усунення вузьких місць нових експортних маршрутів, альтернативних Чорному морю.

Ефективність сегментів відбувалася за подібною схемою для кожного напряму діяльності: дуже значний внесок у першій половині року (для Farming – рекордно високий результат за півріччя), а потім збиткове друге півріччя 2022 фінансового року, спричинене відсутністю продажу та величезні втрати, пов’язані з війною.

Вдруге з 2014 фінансового року, коли Росія анексувала Крим і окупувала східні регіони України, рік закінчився з негативним підсумком, цього разу збиток у розмірі 41 мільйона доларів США, пов’язаний з власниками акцій агрохолдингу «Кернел», і знову через російську агресію проти України.

У 2022 фінансовому році агрохолдинг «Кернел» досяг доходу в розмірі 5 332 млн доларів США, що на 5% менше порівняно з аналогічним періодом минулого року через зниження обсягів продажу соняшникової олії та шроту через труднощі з експортом продукції з України в березні – червні 2022 року.

Агрохолдинг «Кернел» визнав прибуток у розмірі 13 мільйонів доларів США від змін чистої справедливої вартості біологічних активів і сільськогосподарських товарів у 2022 фінансовому році порівняно зі 133 мільйонами доларів США рік тому. Цей сегмент включає прибуток від переоцінки польових культур до справедливої вартості за вирахуванням собівартості продажів станом на 30 червня 2022 року та списання відповідного прибутку, зареєстрованого рік тому.

Собівартість продажів у 2022 фінансовому році скоротилася на 3% порівняно з аналогічним періодом минулого року до 4 692 мільйонів доларів

США та включає збиток у розмірі 98 мільйонів доларів США від зниження чистої вартості реалізації запасів нижче собівартості («збиток NRV»).

З поправкою на такий збиток собівартість продажів знизилася на 5% порівняно з аналогічним періодом минулого року відповідно до зменшення доходу.

Таким чином, валовий прибуток за період скоротився на 28% в порівняні з аналогічним періодом минулого року і склав 652 мільйони доларів США.

Примітно, що результат 3 кварталу 2022 фінансового року склав лише 27 мільйонів доларів США, а в останньому кварталі звітного періоду собівартість продажів перевищила дохід на 51 мільйон доларів США.

Інші операційні доходи склали 64 мільйони доларів США, в основному включаючи прибуток від розмивання контрактів та аналізу, пов'язаних переважно з торговими операціями Avere.

Необхідно позначити, що в наданих рахунках визнано додаткові витрати, пов'язані з оплатою праці, які відображають зобов'язання «Кернел» придбати акції Avere у міноритарних акціонерів дочірньої компанії.

Такі зобов'язання виникли внаслідок опціонних прав, наданих міноритарним акціонерам Avere згідно з акціонерною угодою Avere за ціною, що випливає з вартості чистих активів Avere.

Для кожного звітного періоду такі зобов'язання по суті відповідають чистому прибутку, що відноситься до міноритарних акціонерів Avere і раніше визнавався як частина «чистого прибутку, що відноситься до неконтрольованих часток». Як наслідок, такі зобов'язання тепер представлені як витрати, пов'язані із заробітною платою, у наших загальних, адміністративних витратах і витратах на продаж, а чистий прибуток, що відноситься до неконтрольованої частки, виключає будь – які залишки з міноритарними акціонерами Avere.

Варто зазначити, що компанія придбала міноритарну частку Avere у розмірі 40% у березні 2022 року, тому таких зобов'язань у майбутньому не буде.

У будь – якому випадку, зменшення прибутків Avere у 2022 фінансовому році порівняно з 2021 фінансовим роком і, як наслідок, зниження відповідних витрат, пов'язаних із заробітною платою, стало основним фактором скорочення загальних, адміністративних витрат і витрат на продаж у 2022 фінансовому році на 28% порівняно з аналогічним періодом минулого року до 230 мільйонів доларів США.

Інші операційні витрати склали 45 мільйонів доларів США, що відображає збитки, понесені в результаті операцій Групи з цінними паперами та деривативами.

Крім того, чисті збитки від знецінення фінансових активів досягли 33 мільйонів доларів США, головним чином пов'язаних із резервами, створеними під дебіторську заборгованість Групи.

Відображаючи прямий вплив війни, агрохолдинг «Кернел» визнав збиток від знецінення активів у розмірі 317 мільйонів доларів США у 2022 фінансовому році, що включає знецінення основних засобів, гудвілу, нематеріальних активів, активів, утримуваних для продажу; списання знищених виробничих запасів; резерв, створений для товарно – матеріальних цінностей, розташованих на тимчасово окупованих територіях, та заходи з управління ліквідністю, серед іншого, на які вплинули наслідки війни в Україні.

Згодом операційний прибуток впав на 87% порівняно з аналогічним періодом минулого року до 91 мільйона доларів США.

Фінансові витрати в 2022 фінансовому році скоротилися на 12% порівняно з аналогічним періодом минулого року до 131 мільйона доларів США, головним чином через зменшення купонних виплат після погашення наших облігацій у 2022 році. Така економія на відсотках була частково

компенсована збільшенням процентних виплат за банківським боргом в результаті відстрочки погашення основної суми сезонних банківських кредитів через напружену ситуацію з продажами та ліквідністю після 24 лютого 2022 року. Разом з цим Група згенерувала 11 доларів США мільйонів фінансових доходів у 2022 фінансовому році.

Група також визнала прибуток від курсу іноземної валюти в розмірі 10 мільйонів доларів США внаслідок знецінення української гривні по відношенню до доларів США за звітний період.

Інші витрати, чисті, склали 25 мільйонів доларів США, здебільшого зумовлені високими за весь час соціальними витратами у 26 мільйонів доларів США, але також відображають прибуток у розмірі 3 мільйонів доларів США від утилізації основних засобів (рис. 2.6).

Крім того, чисті збитки від знецінення фінансових активів досягли 33 мільйонів доларів США, головним чином пов’язаних із резервами, створеними під дебіторську заборгованість Групи.

Відображаючи прямий вплив війни, агрохолдинг «Кернел» визнав збиток від знецінення активів у розмірі 317 мільйонів доларів США у 2022 фінансовому році, що включає знецінення основних засобів, гудвілу, нематеріальних активів, активів, утримуваних для продажу; списання знищених виробничих запасів; резерв, створений для товарно – матеріальних цінностей, розташованих на тимчасово окупованих територіях, та заходи з управління ліквідністю, серед іншого, на які вплинули наслідки війни в Україні.

Фінансові витрати в 2022 фінансовому році скоротилися на 12% порівняно з аналогічним періодом минулого року до 131 мільйона доларів США, головним чином через зменшення купонних виплат після погашення наших облігацій у 2022 році. Така економія на відсотках була частково компенсована збільшенням процентних виплат за банківським боргом в результаті відстрочки погашення основної суми сезонних банківських

кредитів через напружену ситуацію з продажами та ліквідністю після 24 лютого 2022 року. Разом з цим Група згенерувала 11 доларів США мільйонів фінансових доходів у 2022 фінансовому році.

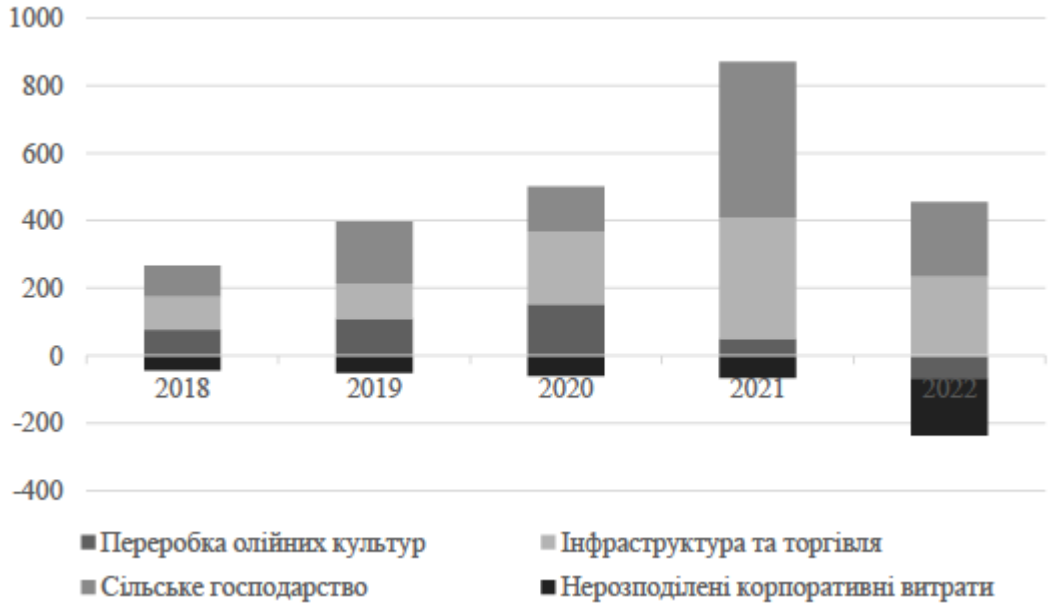


Рис. 2.6. Розподіл EBITDA агрохолдингу «Кернел», млн. доларів США

Згодом операційний прибуток впав на 87% порівняно з аналогічним періодом минулого року до 91 мільйона доларів США.

Група також визнала прибуток від курсу іноземної валюти в розмірі 10 мільйонів доларів США внаслідок знецінення української гривні по відношенню до доларів США за звітний період.

Інші витрати, чисті, склали 25 мільйонів доларів США, здебільшого зумовлені високими за весь час соціальними витратами у 26 мільйонів доларів США, але також відображають прибуток у розмірі 3 мільйонів доларів США від утилізації основних засобів.

Зі збитком до оподаткування прибутку Група визнала вигоду з корпоративного податку на прибуток у 2022 фінансовому році в розмірі 3 мільйонів доларів США та закінчила рік із чистим збитком у розмірі 41 мільйона доларів США, що відноситься до акціонерів агрохолдингу «Кернел».

Беручи до уваги досягнуті фінансові результати, невизначеність щодо результатів війна в Україні, напружена ситуація з ліквідністю, триваючі переговори з кредиторами Групи щодо відстрочення погашення основної суми боргу та наявність обмежувальних умов у додаткових угодах, уже підписаних з кредиторами, Рада директорів рекомендувала акціонерам оголосити нульові дивіденди за рік, що закінчився 30 червня 2022 року.

Основні показники грошових потоків У 2022 фінансовому році агрохолдинг «Кернел» отримав операційний прибуток в розмірі 677 мільйонів доларів США, що на 4% менше порівняно з аналогічним періодом минулого року, що відображає високі довоєнні показники та зниження прибутковості після початку війни в Україні.

Зміни оборотного капіталу мали вплив на відтік грошових коштів у 2022 фінансовому році на суму 793 мільйони доларів США, головним чином через накопичення запасів до лютого 2022 року на піку циклу оборотного капіталу Групи, який агрохолдинг «Кернел» не зміг продати після цього через неможливість експортувати товари через українські морські порти. Сума також включає 32 мільйони доларів США передоплати за придбання 40% акцій Avere у міноритарних акціонерів Avere (рис. 2.7).

Чистий відсоток, сплачений у 2022 фінансовому році, склав 119 мільйонів доларів США, що на 6% менше порівняно з аналогічним періодом минулого року. Враховуючи також сплачений податок на прибуток у розмірі 70 мільйонів доларів США, агрохолдинг «Кернел» отримав 305 мільйонів доларів США використаних готівкових коштів в операційній діяльності.

Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності, у 2022 фінансовому році склали 294 мільйони доларів США, в основному включаючи 120 мільйонів доларів США інвестицій у основні засоби та обладнання та 158 мільйонів доларів США чистого відтоку грошових коштів від операцій з нематеріальними та іншими необоротними активами, пов’язаних здебільшого

з виділення частини ліквідності доступний для криптоактивів у березні 2022 року.

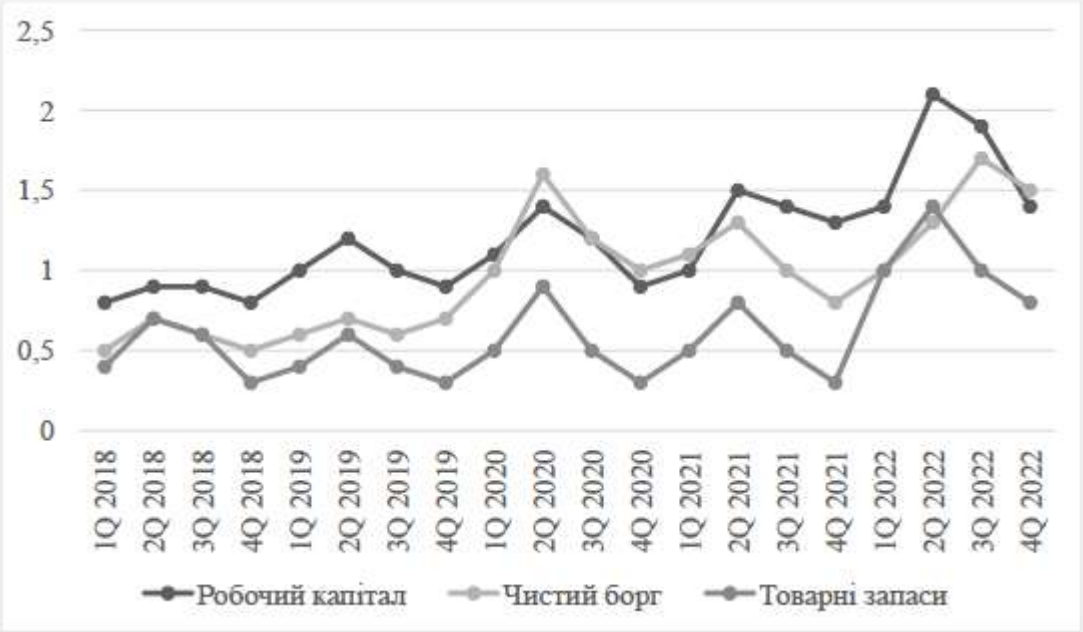


Рис. 2.7. Оборотний капітал і боргова позиція в мільярдах доларів США

У рамках фінансової діяльності 131 мільйон доларів США було розподілено між акціонерами до лютого 2022 року у вигляді дивідендів за результатами 2021 фінансового року (34 мільйони доларів США) та через операції з викупу акцій на загальну суму 97 мільйонів доларів США. Група придбала загалом 6 602 000 акцій агрохолдингу «Кернел»., що становить 7,86% від загальної кількості випущених акцій.

Операції з управління боргом протягом 2022 фінансового року призвели до надходження грошових коштів у розмірі 619 мільйонів доларів США, головним чином через сезонне накопичення боргу, пов’язаного з оборотним капіталом, до лютого 2022 року, який не був погашений, як зазвичай (до червня) через труднощі з продажем готової продукції після Російське вторгнення в Україну.

Загальна сума грошових коштів, отриманих від фінансової діяльності, склала 476 мільйонів доларів США. За звітний період грошова позиція Групи зменшилася на 126 мільйонів доларів США.

Боргові зобов’язання Групи зросли на 37% протягом 2022 фінансового року до 1 953 мільйонів доларів США станом на 30 червня 2022 року. Зростання в основному пояснюється різким зростанням короткострокової заборгованості, пов’язаної з фінансуванням оборотного капіталу, яка досягла свого сезонного піку взимку. 2021 – 2022 рр. і не було погашено згідно зі своїм типовим графіком до літа 2022 р. У грудні 2021 р. Група також завершила дострокове погашення решти 213 мільйонів доларів США з 500 мільйонів доларів США непогашених облігацій 2022 року, зменшивши загальну суму Обсяг єврооблігацій становить 595 мільйонів доларів США.

У зв’язку з тим, що станом на 30 червня 2022 року Група не мала безумовного права відстрочити розрахунок на 12 місяців або довше щодо своїх банківських кредитів, залишки довгострокових банківських позик на суму 198 мільйонів доларів США та 595 мільйонів доларів США непогашених єврооблігацій було перекласифіковано як короткострокові станом на 30 червня 2022 року.

Незважаючи на таку класифікацію, керівництво зазначає, що з огляду на фактичні звільнення від банків, які діяли станом на 30 червня 2022 року, випадки перехресного прискорення дефолту за облігаціями не були активовані на дату, і в іншому випадку Група повністю дотримувалася умов своїх облігацій.

Як наслідок, чистий борг Групи зріс на 78% порівняно з аналогічним періодом минулого року до 1,5 мільярда доларів США на кінець 2022 фінансового року.

Дані щодо основних фінансово-економічних показників діяльності агрохолдингу «Кернел» наведено у табл. 2.2 дані взяті за основу з додатку В.

З даної таблиці видно, що у 2022 фінансовому році агрохолдинг «Кернел» досяг доходу в розмірі 5332 млн доларів США, що на 5% менше порівняно з аналогічним періодом минулого року через зниження обсягів

продажу соняшникової олії та шроту через труднощі з експортом продукції з України в березні-червні 2022р.

Таблиця 2.2.

Основні фінансово-економічні показники діяльності «Кернел» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Зміни
Основні відомості про прибутки та збитки				
Дохід, млн. дол.	4107	5595	5332	-5%
EBITDA, млн. дол.	443	806	220	-73%
Чистий прибуток, млн. дол.	118	513	-41	-
Рентабельність EBITDA, %	10.8%	14.4%	4.1%	-10.3
Чиста рентабельність, %	2.9%	9.2%	-0.8%	-9.9
Прибуток на акцію, млн. дол.	1.42	6.10	-0.51	-
Основні моменти грошового потоку				
Операційний прибуток до зміни оборотного капіталу, млн. дол.	422	649	677	4%
Зміна оборотних коштів, млн. дол. -	10 -	44	-794	18
Сплачені фінансові витрати, чисті, млн. дол.	-135	-12	-119	-7%
Сплачено податок на прибуток, млн. дол.	-8	-18	-70	3.8
Чисті грошові кошти від операційної діяльності, млн. дол.	269	460	-305	-
Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності, млн. дол.	-203	-203	-294	45%
Показники ліквідності та кредиту				
Чистий борг, млн. дол.	980	836	1488	78%
Товарні запаси, млн. дол.	252	285	892	3.1
Скоригований чистий борг, млн. дол.	729	551	596	8%
Акціонерний капітал, млн. дол.	1.493	1.946	1.683	-14%
Чистий борг / EBITDA	2.2	1.0	6.8	5.7
Скоригований чистий борг / EBITDA	1.6	0.7	2.7	2.0
EBITDA	3	5.7	1.8	-3.8
Нефінансові моменти				
Кількість працівників	11.928	11.256	10.223 -	9%
Рівень зареєстрованих виробничих травм, нещасних випадків, мільйон відпрацьованих годин	0.68	0.46	0.22	-52%
Соціальні видатки, млн. дол.	7.7	3.9	26.3	6.7
Викиди парникових газів, тис	1.679	1.462	1.272	-13
Загальне споживання енергії, тирадж	6.998	7.391	6.881	-7

Агрохолдинг «Кернел» визнав прибуток у розмірі 13 мільйонів доларів США від чистої зміни справедливої вартості біологічних активів і сільськогосподарської продукції у 2022 фінансовому році порівняно з

прибутком у розмірі 133 мільйонів доларів США рік тому. Цей компонент включав прибуток від переоцінки врожаю на полях до справедливої вартості за вирахуванням витрат на продаж станом на 30 червня 2022 року та списання на витрати відповідного прибутку, облікованого роком раніше.

Собівартість продажів у 2022 фінансовому році скоротилася на 3% порівняно з аналогічним періодом минулого року до 4 692 мільйонів доларів США та включає збиток у розмірі 98 мільйонів доларів США від зниження чистої вартості реалізації запасів нижче собівартості («збиток NRV»).

З поправкою на такий збиток собівартість продажів знизилася на 5% порівняно з аналогічним періодом минулого року відповідно до зменшення доходу.

Таким чином, валовий прибуток за період скоротився на 28% порівняно з аналогічним періодом минулого року і склав 652 мільйони доларів США.

Примітно, що результат за 3 квартал 2022 фінансового року склав лише 27 мільйонів доларів США, а в останньому кварталі звітного періоду собівартість продажів перевищила дохід на 51 мільйон доларів США.

Інші операційні доходи склали 64 мільйони доларів США, в основному включаючи прибуток від розмивання контрактів та аналізу, пов’язаних переважно з торговими операціями Avere.

Ключові ринкові фактори, які важливо враховувати для показників сегмента інфраструктури та торгівлі, включають доступність українських чорноморських портів для експортних операцій, урожай зернових в Україні, конкуренцію серед зернотрейдерів в Україні та конкуренцію між активами зернової інфраструктури разом з іншими фактори.

Сегмент інфраструктури та торгівлі складається з кількох взаємозалежних бізнес – підрозділів, які служать ланцюгом постачання, що з’єднує українських фермерів із світовими ринками: послуги силосу, зерновози, експортні термінали в портах, виробництво та експорт зерна в Україні, а також операції Avere (офшорні фізичні та власні торгівля).

Керівництво агрохолдингу «Кернел» визначає ризик як подію, дію або бездіяльність, які можуть призвести до недосягнення цілей Компанії.

Агрохолдинг «Кернел» має систему управління ризиками, що розвивається, спрямовану на збереження стабільності та платоспроможності Компанії в екстремальних умовах, щоб забезпечити довгострокову стабільну вартість для акціонерів.

Базуючись на Політиці управління ризиками (прийнятій Радою директорів у листопаді 2018 року) та базових політиках і процедурах, агрохолдинг «Кернел» регулярно відстежує та оцінює свої ризики та вживає заходів для мінімізації їх впливу.

Управління ризиками агрохолдингу здійснюється Радою директорів, командою виконавчого керівництва та іншим керівництвом і персоналом, починаючи з розробки стратегії та впливаючи на всю діяльність і процеси.

Ця діяльність спрямована на виявлення та управління ризиками, щоб забезпечити розумну впевненість у досягненні цілей агрохолдингу.

Цикл управління ризиками включає п'ять етапів: ідентифікація ризиків; оцінка ризиків та встановлення пріоритетів; планування дій з управління ризиками; виконання дій; вимірювання, контроль і моніторинг.

Керівництво класифікує всі ризики на п’ять категорій:

1. Стратегічний (бізнес)
2. Оперативний
3. Фінансовий
4. Регулятивний
5. Стійкість

До 10 основних ризиків, визначених на 2023 фінансовий рік, входять ризики зі стратегічних (бізнес), фінансових і операційних категорій (рис 2.8.).

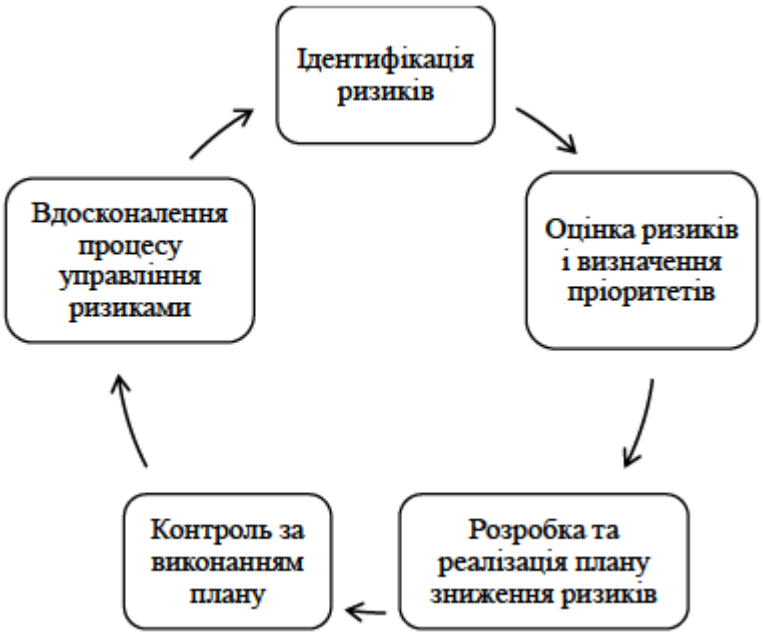


Рис. 2.8. Система ідентифікації та зменшення ризиків агрохолдингу «Кернел»

Стратегічні (Бізнес) ризики:

1. Порушення логістики.
2. Втрата критичної інфраструктури.
3. Низькі світові м'які ціни на сировинні товари.
4. Втрати виробничих запасів.
5. Дефіцит надходжень від продажу відновлюваної енергії.

Управлінський підхід до регулювання впливу діяльності на навколишнє середовище побудований на двох стовпах, а саме (1) безперервний моніторинг ключових показників екологічної ефективності, які повинні бути узгоджені з вимогами дозволів та успішно проходити екологічні перевірки, і (2) процедура оцінки впливу на довкілля (ОВНС) та стратегічної екологічної оцінки (СЕО) відповідно до національного законодавства щодо запланованої діяльності, яка створює високий ризик значного впливу на довкілля.

Що стосується бізнес – можливостей, пов’язаних із кліматично стійкими практиками, «Кернел» передбачає довгострокову співпрацю з ключовими гравцями ринку як стратегічний внесок у просування кліматичних заходів у сільськогосподарському секторі на міжнародному рівні. З цієї причини

агрохолдинг розпочав діалог зі своїми ключовими торговими партнерами, щоб вивчити взаємовигідні ініціативи та можливості.

Прагматично сфера, зацікавлена в стратегічному аналізі, постійно просувається не лише в аспекті кількості інтелектуалів, відданих цій темі, але також і в аспекті їхнього міжнародного розташування та зв'язків між ними.

Якщо ми приймемо стандарт як публікацію Strategic Management Journal (SMJ), ми зможемо побачити, як розвивається співпраця між підприємцями, а також міжнародними поглядами. На зображенні нижче показано приклад стратегічного планування управління в організаційному середовищі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Процес стратегічного планування за 2018 – 2022рр.

Проблеми	Рішення проблеми
Місія	Забезпечити безпечне середовище вирощування, обробки та продажу
Які довгострокові результати?	Зменшити або повністю викорінити ризики
Коли буде реалізовано?	На постійній основі
Як досягне цієї місії?	Забезпечити нагляд, моніторинг ринку

SWOT – аналіз є із найвідоміших підхід до внутрішнього стратегічного аналізу. Немає іншого ефективного методу, ніж використовувати його для визначення сильних сторін, можливостей, слабких сторін і загроз (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

SWOT- аналіз агрохолдингу «Кернел»

Внутрішні чинники	
Сильні сторони Що ви робите краще за інших? Що робить вас видатним? Який цінний внесок у бізнес ви можете запропонувати, а інші не можуть? У чому члени вашої організації бачать ваші сильні сторони чи потенціал?	Слабкі сторони Що ви можете зробити, щоб просунутися? Яку практику потрібно припинити? Що клієнти можуть вважати слабкими сторонами?
Можливості Чи є потреби у людей? Чи є у людей бажання чогось іншого? Чи є зміни в сучасних технологіях? Чи є зміни в урядових правилах?	Загрози Які зміни відбулися? Що роблять ваші поточні конкуренти? Чи зміна сучасних технологій є проблемою? Є фінансові проблеми?
Зовнішні чинники	

Впровадження допоможе створити надійний і довготривалий план творчості через стратегічне проектування організації. Дуже важливо постійно вивчати аспекти, в яких працює організація, і працювати належним чином.

Будь – яка організація, яка хоче добре планувати, повинна розглянути підхід SWOT – аналізу. Оскільки це допоможе компаніям чи фірмам уникнути проблем, які можуть виникнути за відсутності методичного аналізу (табл. 2.5).

Рішення:

Сильні сторони + можливості. Для виходу нові ринки потрібно використовувати перспективні продукти. Компанія має розширити виробництво, активно їх просувати серед споживачів. Також потрібно сфокусуватись на нових цінових сегментах.

Таблиця 2.5.

SWOT- аналіз агрохолдингу «Кернел»

Внутрішні чинники	
Сильні сторони Досвід роботи на ринку багато років; висока компетенція команди; лідер ніші, за версією рейтингу, даними статистики; переможець нішевого конкурсу; потужне сучасне обладнання; налагоджена широка мережа збуту; товар відповідає якостям; конкурентна зарплата та система мотивації співробітників; система навчання персоналу; цінова перевага.	Слабкі сторони застаріле обладнання та його часті поломки; висока вартість продукції; нестача персоналу; недостатнє фінансування; слабка система мотивації співробітників порівняно з конкурентами; плин кадрів; вузький асортимент; незручні умови доставки, оплати.
Можливості вигідні зміни у курсі валют; відсутність сильних конкурентів; здешевлення сировини; сприятливі обставини для просування та піару: запрошення для участі у конкурсі, рейтингу, конференції, спонсорство тощо; вигідне розташування виробництва чи магазину; зміна оподаткування на більш вигідну для бізнесу сторону.	Загрози нестабільна політична ситуація у країні; закони, що обмежують вашу сферу бізнесу; поява сильного конкурента; інновації; демпінг конкурентів; посилення митного законодавства; подорожчання сировини;
Зовнішні чинники	

Сильні сторони погрози. Є сильний конкурентний тиск у сегменті. Тут фірма займає «оборонну» позицію. Для цієї продукції застосовується гнучка цінова політика, робиться ставка на репутацію.

Слабкі сторони + можливості. Розширювати виробництво для виходу нові ринки. Модернізує обладнання, що позначиться і зменшення обсягів відходів.

Слабкі сторони + погрози. Компанія сфокусується на конкурентній боротьбі, щоб зменшити загрозу. Проаналізувавши пріоритети, зрозуміти, що тиск на ціни можна приділити трохи менше уваги.

Аналіз PEST є корисною технікою, яка використовується для розуміння розвитку чи падіння ринку, а також розташування, компетенції та керівних принципів для бізнесу. PEST розшифровується як політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які використовуються при дослідженні ринку для бізнес – або організаційної частини.

Аналіз PEST спрямовує компанії на розпізнавання корисних стратегій встановлення переваги, розподілу активів, планування подій, встановлення цілей і створення процедур управління. Впровадження аналізу PEST допомагає компаніям розпізнати можливі переваги та ризики, пов'язані з планами компанії, і знаходить засоби для використання цінних можливостей і уникнення небезпек, проаналізуємо на нашому прикладі (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6.

PEST аналіз агрохолдингу «Кернел»

Фактори	Фактори
Політичні	Соціокультурні
- Загострення військово – політичної ситуації - Доларизаційні зміни у вітчизняній економіці - Купівля - продаж землі сільськогосподарського призначення	- Скорочення чисельності сільського населення - Невеликий захист соціального рівня сільського населення - Реформування в системі охорони здоров'я - Розвиток культурних настроїв, стабілізація патріотизму серед населення
Економічні	Технологічні
- Реформування в податковій системі - Зміни на ринку землі - Великий відсоток тінізації в економіці - Скорочення платоспроможності населення	- Незадовільний стан наукової і науково – технічної діяльності внутрішніх підприємств - Розвиток НТП - Недостатня підтримка з боку держави

Метод використовують для аналізу чотирьох зазначених груп чинників. Форма представлення результатів, одержаних методом, – таблична (додаток А). Усі окремі компоненти зовнішнього середовища взаємопов'язані, тобто зміни в одному з них призводять до суттєвих змін в інших.

Це відбиває вплив довкілля на досліджуваний суб'єкт господарювання.

PEST – аналіз агрохолдингу «Кернел» представлений у таблиці А.1 (додаток А).

Узагальнення результатів дозволяє зробити висновок, що більшість чинників довкілля агрохолдингу «Кернел» є потенційними загрозами. Загальна оцінка макросередовища, як і прогнозна, негативна.

Головним зовнішнім фактором в підприємствах аграрного сектору є незадовільний стан МТЗ, який має тенденцію до погіршення через небажання до додаткового фінансування з боку держави та програми підтримки працівників та підприємців сільхозструктури. Попит в сільському господарстві майже не є еластичний, але враховуючи, що «Кернел» є як посередник, так і виробник, то агрохолдинг дозволяє нам вести прибуткову діяльність.

Щоб мати докладну інформацію про поточну стратегію «Кернел» доречно для аналізу діяльності агрохолдингу застосувати модель McKinsey «7S». Результати аналізу представлені у таблиці 2.7.

Проаналізувавши таблицю можна побачити, що у агрохолдинга «Кернел» в основі існуючої стратегії лежить висока якість продукції, орієнтування на потреби клієнта.

«Кернел» має штат висококваліфікованих фахівців, що дозволяє агрохолдингу бути конкурентоспроможним, займати свою нішу на ринку та продовжувати свій розвиток.

Метою є стале збільшення масштабу та ефективності бізнес – системи для щорічного експорту з України, стратегічних придбання, зміцнення лояльних.

Принципи менеджменту забезпечують перехід від кількісного зростання до якісного. Стратегія та цілі каскадуються на операційному рівні та завдяки їх реалізації перетворюються на щоденну роботу менеджерів, які процвітають у культурі внутрішнього підприємництва та постійного вдосконалення.

Таблиця 2.7.

Аналіз агрохолдингу «Кернел» за допомогою матриці McKinsey «S»

Елемент моделі	Зміст	Оцінка реалізації елементів моделі
Стратегія	Основна стратегія – пошук оптимальних шляхів для здійснення пропозиції споживачам високоякісної продукції	85%
Знання, вміння, навички	Штат співробітників, має досвід та знання у своїй сфері діяльності.	85%
Цінн, що розділяються	Головний принцип, агрохолдингу, орієнтованість на клієнтів та якісне задоволення їх потреб.	90%
Структура	Усі підрозділи агрохолдингу перебувають у тісному взаємозв'язку.	75%
Системи	Усі прийняті рішення, важливі організації, узгоджуються з генеральним директором.	85%
Персонал	Співробітники агрохолдингу, постійно підвищують свою кваліфікацію, а також мають великий досвід роботи в даній сфері.	75%
Корпоративний стиль	Культура агрохолдингу спрямована на створення сприятливої та доброзичливої обстановки, що позитивно впливає на діяльність співробітників, а також на ставлення клієнтів до підприємства.	75%

Розглянувши вітчизняний та міжнародний досвід стратегічного управління у можна спостерігати величезні відмінності у підході та прийомах ведення бізнесу.

Головним чином це виявляється у тому, що використання тривалого планування на підприємствах як правило розвивається хаотично і не має під собою наукових обґрунтувань, на відміну від зарубіжних компаній, де ведення бізнесу є цілою наукою та на практиці має ряд розроблених у сукупності дій для реалізації планів компаній.

Відповідно при такому веденні справ управління носить більш інтуїтивний характер, покладаючись на талант і працездатність. Агрохолдинг «Кернел» є порівняно молодим, але має досить стійке становище на ринку, хоча при веденні бізнесу відсутня певна вироблена стратегія.

Можна спостерігати розвиток у правильному напрямку, агрохолдинг особливу увагу приділяє якості продукції, що впливає зростання виручки від продукції і на зміцнення позицій над ринком.

Клієнтам пропонуються супутні послуги при купівлі продукції, що також позитивно відбивається на прибутку агрохолдингу.

РОЗДІЛ ІІІ. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРОХОЛДИНГУ

Стратегія компанії є вирішальним аспектом ведення успішного бізнесу.

Це визначений план дій, який окреслює напрямок, у якому хоче рухатися бізнес, і визначає, як цей план розподілятиметься в організації шляхом розподілу ресурсів. Важливість бізнес-стратегії важко переоцінити, оскільки вона визначає напрямок для всієї організації та допомагає налаштувати всіх працівників на спільну мету.

Загалом бізнес-стратегія служить дорожньою картою для компанії, керуючи її діями та рішеннями для досягнення своїх цілей і збереження конкурентоспроможності на ринку.

Успішна бізнес-стратегія включає такі ключові компоненти:

- Визначення та націлювання на конкретний ринок або галузь;
- Розробка унікальної ціннісної пропозиції;
- Створення бізнес-плану з відповідними напрямками для досягнення бізнес-цілей
- Визначення конкретних дій, які забезпечать досягнення цих цілей;
- Визначення заходів або KPI, які забезпечать успіх;
- Постійний моніторинг та коригування стратегії для досягнення цілей організації.

Бізнес-стратегія розроблена для досягнення конкретних бізнес-цілей у межах певного ринку чи галузі, що, у свою чергу, сприяє досягненню загальних корпоративних цілей організації.

Порівнюючи зусилля окремих бізнес-одиниць із загальним напрямком і сферою діяльності компанії, бізнес-стратегія допомагає створити єдиний підхід до досягнення конкурентної переваги та досягнення цілей організації.

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації має велике значення для підприємств, особливо в умовах кризової нестабільності

економіки, оскільки дозволяє знизити ризик прийняття рішення, вибрати оптимальний варіант з наявних альтернатив, оцінити ефективність зусиль, зроблених фірмою раніше.

Функціонування будь-якої організації ми розглядаємо в рамках зовнішньої і внутрішньої середовищ, які мають величезний вплив на ефективність роботи організації: визначають успішність її функціонування і впливають на її операційні дії.

Організаційне середовище в менеджменті забезпечує раціональний просторово-часовий розподіл усіх елементів виробничого процесу з метою найбільш ефективної реалізації прийнятих планових рішень. Організація повинна бути в змозі ефективно реагувати та пристосовуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, щоб забезпечити виживання та досягнення поставлених цілей.

Аналіз внутрішнього і особливо зовнішнього організаційного середовища потребує постійної уваги з боку керівників, тому здійснюється на основі вивчення великої кількості інформації та потребує конкретизації для прийняття правильних і своєчасних рішень.

Керівник фірми повинен враховувати зовнішнє середовище в цілому, оскільки організація є відкритою системою, яка залежить від обміну вхідними ресурсами та результатами діяльності із зовнішнім світом.

Результати проведених теоретичних і практичних досліджень дозволяють зробити висновок, що єдино правильним варіантом поведінки підприємства для досягнення ефективного довгострокового функціонування та успішного розвитку є приділення підвищеної уваги аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

На підставі проведеного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, ми виділили найбільш значущі для цієї організації цілі: розширення обсягів продажів за рахунок зростання ринків збуту, а також

розширення асортименту пропонованих покупцю товарів, освоєння нових видів товарного асортименту за загальної доступності цін.

Проаналізувавши поточну стратегію розвитку та провівши SWOT аналіз агрохолдингу «Кернел», були запропоновані рекомендації щодо стратегічних напрямків розвитку та цілей, які вказані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Зв'язок стратегічних напрямів із стратегічними цілями агрохолдингу «Кернел»

Стратегічні напрями	Стратегічні цілі
Забезпечує повне завантаження виробничих потужностей.	Застосування нових технологій, розширення дистриб'юторської мережі, розширення ринку збуту.
Розширення клієнтської бази та збільшення обсягів замовлень.	Вихід на нові ринки збуту, висока задоволеність клієнтів якістю продукції та умовами постачання, підвищення впізнаваності бренду та іміджу компанії, підвищення оперативності виконання замовлень, освоєння виробництва нових видів промислового устаткування.
Поліпшення якості та, відповідно, ефективності маркетингових матеріалів.	Залучення нових фахівців з галузі реклами та маркетингу та розробка ефективних маркетингових матеріалів.
Підвищення загальної якості виробничих процесів та ефективності виробництва за рахунок виявлення прихованого потенціалу оптимізації.	Автоматизація виробничого процесу, використання нових технологій, впровадження системи SAP.
Збільшення фінансового прибутку агрохолдингу.	Зниження собівартості обладнання, покращення процесів ціноутворення, розширення ринку збуту.

Тенденція розвитку галузі аграрного сектора у тому, що її ринок досить розвинений. «Кернел» має лідируючі позиції. Розглянутий агрохолдинг перебуває на стадії зрілості і притаманні такі особливості конкурентного середовища:

– падіння споживчого попиту створює жорстку конкуренцію за частку ринку;

– споживачі стають більш розбірливими та вимогливими;

– ускладнення інноваційного процесу; – дохідність галузі періодично падає.

У міру того, як розвивається стадія зрілості та відбуваються зміни в умовах конкуренції, керівництво може направити свої стратегічні зусилля на зміцнення своїх позицій серед конкурентів, дотримуючись зазначених рекомендацій:

1. Реорганізація структури управління.

У частині реорганізації існуючої структури можна запропонувати такі рекомендації:

– зменшити кількість контактів з генеральним директором, оскільки характер діяльності компанії та необхідність вирішення великої кількості складних завдань у сфері вимагають створення гнучкої комерційної служби з певною самостійністю;

– головного технолога підпорядкувати безпосередньо головному інженеру, зберігаючи принцип єдиноначальності;

– необхідно запровадити посаду заступника генерального директора із загальних питань, підпорядкувавши йому деякі відділи;

– питаннями дотримання основного виробництва та якості продукції має займатися безпосередньо головний технолог;

– необхідно створити спеціалізований відділ – відділ розробки стратегії, який безпосередньо займатиметься розробкою стратегії, здійснюватиме моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища.

Проведення реорганізації системи управління агрохолдингу дозволить скоротити кількість підлеглих головним керівникам оптимального рівня, що підвищить якість управління; збереже принцип єдиноначальності; більш чітко розмежує функціональні обов'язки та відповідальність за прийняті рішення.

Підвищенню ефективності управління, адаптації виробництва та технологічного процесу до мінливих ринкових умов сприятиме також організації чіткої стратегічної спрямованості підприємства.

2. Стратегія розвитку агрохолдингу «Кернел».

Головним критерієм при виборі основної стратегії для досліджуваного агрохолдинга, як зазначалося раніше, є отримання прибутку. Це відповідає головній меті будь – якого ринкового суб'єкта та необхідності фінансового оздоровлення даного агрохолдингу.

Пріоритетним напрямком реалізації цих цілей може бути різке збільшення обсягів реалізації продукції, робіт і послуг, оскільки резерви збільшення прибутку за рахунок зниження витрат є незначні. Тому основною стратегією є збільшення обсягів реалізації продукції та робіт, послуг за рахунок конкретних напрямів: виходу з продукцією в нові регіони та деяким розширенням переліку послуг.

Кілька додаткових стратегій (систематичний приріст продуктивності, скорочення витрат і пряма інтеграція) були обрані бізнесом у зв’язку з тим, що вони забезпечать майбутнє виживання бізнесу.

3. Акцент на модернізації виробничого процесу.

Змоги з модернізації виробничих процесів можуть окупитися чотирма способами: зниженням витрат, покращенням контролю якості, підвищенням продуктивності та скороченням часу між розробкою продукту та виходом на ринок.

Механізація виробничих процесів може вплинути на механізацію високовартісних видів робіт, переобладнання потокових ліній для підвищення продуктивності праці, використання сучасних технологій (наприклад, комп'ютеризований контроль та автоматично керовані транспортні засоби).

4. Посилення уваги зниження витрат.

Посилення конкуренції змушує фірми знижувати витрати на одиницю продукції. Такі зусилля можуть бути спрямовані на різні сфери діяльності: керівництво підприємства має домагатися більш вигідних цін у постачальників, переходити на використання більш дешевих комплектуючих,

економніше розвивати продукт; можна усунути неефективні та дорогі ланки в ланцюжку вартості; підвищення ефективності виробництва та збуту.

Надано рекомендації щодо покращення системи стратегічного управління агрохолдингом на основі проведеного аналізу та виділені на його основі сильні та слабкі сторони діяльності дозволили виявити, що агрохолдинг має певний потенціал зростання, який при правильній стратегічній політиці та вмілому впровадженні її у виробниче середовище зможе не лише утримати «на плаву», а й принести максимальний прибуток від виробничо – економічної діяльності.

5. Проводиться постійне відстеження тенденцій зміни довкілля.

Аналізуйте виявлені екологічні тенденції та оцінюйте терміновість рішень, доводячи до відома вищого керівництва організації нові загрози та можливості на регулярних зустрічах у міру їх виникнення.

Вище керівництво агрохолдингу і служби планової економіки розглядають результати, отримані в результаті аналізу зовнішніх і внутрішніх тенденцій, і поділяють їх по черзі на чотири категорії:

– найбільш термінові та важливі дії, що вимагають термінового розгляду, направляються на вивчення, в ході якого розробляються і приймаються прийнятні рішення діючими підрозділами організації, а при необхідності для їх вирішення утворюються спеціальні оперативні групи;

– важливі завдання середньої терміновості, які можуть бути вирішені в наступному плановому періоді – важливі, але не термінові завдання, які потребують постійного контролю;

– завдання, які не є суттєвими для агрохолдингу і не заслуговують подальшого розгляду.

Виходячи з зазначених цілей, вироблено комплекс стратегій взаємодії з основними учасниками ринку.

1. Стратегії, зорієнтовані споживачів.

В даному випадку доцільно застосовувати стратегію диференційованого (або сегментованого) ринку – «Кернел» має бути націлене на якомога більше використання наявного потенціалу ринку за допомогою застосування маркетингових інструментів, націлених на певний сегмент.

Це можна зробити за допомогою реклами, а також вибору різних способів поширення.

2. Стратегії, зорієнтовані конкурентів.

Виходячи з наявних конкурентних переваг вивченого нами агрохолдингу, найбільш ефективною для нього була б стратегія концентрації на ринковій ніші – має створювати свої конкурентні переваги за допомогою концентрації на певному ринковому сегменті, на своїй групі споживачів та повному задоволенні їхніх потреб.

Поєднання стратегії диференційованого (або сегментованого) ринку зі стратегією концентрації на ринковій ніші дозволить агрохолдингу оптимізувати ефективність своєї діяльності, підвищити прибуток, а також компенсувати вплив несприятливих факторів зовнішнього оточення на організацію.

Для апробації розробленої методики оцінки ефективності цифровізації проведемо дослідження з прикладу двох різних за масштабами виробництва підприємств агропромислового комплексу.

На першому етапі методики сформовано перелік показників, що визначає рівень цифровізації агрохолдингу.

Також встановлені інформаційні ресурси та джерела отримання кожного показника оцінки, експертним шляхом визначено вагові коефіцієнти за основними пріоритетними напрямками: виробництво та технології, взаємодія з клієнтами та контрагентами, персонал.

Експертами виступили п'ять осіб, компетентність яких була встановлена згідно з критеріями, визначеними в методиці: Відповідно до отриманих результатів (табл. 3.2.) компетентність експертів оцінюється як

висока. Оскільки коефіцієнт репрезентативності вищий за 67%, експертна група вважається представницькою.

Таблиця 3.2.

Визначення компетентності експертів, %

Показник	Експерти					Коефіцієнт репрезента-тивності
	№1	№2	№3	№4	№5	
Коефіцієнт компетентності експерта	1,00	1,00	1,00	0,92	0,87	0,96

Вагові коефіцієнти визначені на основі ранжирування експертами показників по кожному пріоритетному напрямку: чим важливіший показник, тим вищий його ранг і, відповідно, питома вага в сукупній групі.

За результатами отриманих ранжованих рядів розраховані коефіцієнти вагомості показників, подані в додатку Б.

Узгодженість думок експертної групи підтверджує коефіцієнт конкордації (формула 7), рівний 0,76, що свідчить про несуперечність та високу якість експертної оцінки.

Значимість коефіцієнта конкордації оцінена допомогою використання критерію Пірсона: при заданому рівні значущості (k=11, α=0,05) розрахункове значення $\chi 2 = 41,8$ перевищує табличний значення $\chi 2 = 19,7$.

Таким чином, з ймовірністю 95% можна вважати, що коефіцієнт конкордації значимий і не є випадковою величиною, тому оцінки експертів можуть бути використані у подальшій роботі.

Перший блок показників, що оцінюють рівень цифровізації підприємства, пов'язаний з виробничими процесами та інноваційними технологіями, що застосовуються та розробляються на підприємстві.

До групи увійшли шість індикаторів, які враховують вплив інноваційної активності на виробничий розвиток.

Так, до показників включено наявність систем управління бізнес-процесами для автоматизованого аналізу даних про роботу підприємства, а

також моніторингу поставок продукції, що дозволяють відстежувати в тому числі якість продукції.

На думку експертів, рівень цифровізації у групі «Виробництво та технології» найбільшою мірою визначають обсяг інвестицій, спрямованих на придбання цифрових продуктів, та кількість впроваджених цифрових технологій, прямий зв'язок яких є досить закономірним.

Високий коефіцієнт показника, що характеризує наявність системи моніторингу поставок продукції, зрозуміло тим, що окремі елементи даної системи вже зараз є обов'язковим для агропромислових підприємств.

Найменший вплив на цифровізацію виробництва мають індикатори використання в роботі співробітниками мережі Інтернет та кількість власних цифрових розробок у зв'язку з низькою інноваційною активністю агропромислових організацій та відсутністю покриття мережі Інтернет на деяких сільських територіях.

Наступна група показників характеризує вплив людського фактора та наявність кадрового потенціалу для впровадження та розвитку цифровізації на агрохолдингу. Часто більшість ініціатив цифрової трансформації не реалізується через опору співробітників.

Цифровізація бізнес-процесів не функціонує без застосування нових стандартів працівниками. Тому трансформація організаційної культури не менш важлива, ніж використання IT-систем у виробництво.

Внаслідок чого в блоці «Персонал» експерти розподілили питому вагу показників таким чином, що кількість співробітників, які мають цифрові компетенції, має найбільший вплив на визначення рівня цифровізації організації.

Наявність підрозділу інформаційно-технологічного забезпечення та використання високотехнологічних інструментів праці оцінені майже рівнозначно. Застосування подібних інструментів знижує виробничий

травматизм, захищає від негативного впливу виробничих факторів, зокрема під час роботи з хімічними речовинами.

Третій блок показників відображає рівень клієнтоорієнтованості підприємства, характер співпраці як з постачальником так і з споживачами продукції. Діяльність цифрових підприємств спрямовано створення цінності клієнта, кастомізацію продукції, постійне вдосконалення можливостей багатоканального взаємодії.

Підібраний перелік показників характеризується прямим напрямом на рівень цифровізації, індикатори з реверсивним впливом відсутні. При цьому окремі показники мають різні одиниці виміру, отже необхідно провести їхнє нормування (стандартизацію) шляхом переведення в дихотомічні величини.

У зв'язку з відсутністю достатньої статистичної інформації для аналізу ретроспективних даних за вибраними показниками та обмеженістю існуючих на даний час досліджень ефективності цифрової трансформації, стандартизовані значення для кожного показника визначені за допомогою експертної оцінки.

Також проведено варіаційний аналіз та визначено характер мінливості досліджуваних показників. Результати оцінки представлені у табл. 3.3.

Більшість показників мають коефіцієнт варіації менше 33%, що означає однорідність експертних оцінок. Тому відповідно до методики стандартизовані значення даних показників визначено як середню арифметичну оцінку експертів.

За показником «Питома вага витрат за купівлю високотехнологічних інструментів праці, %» коефіцієнт варіації високим, оскільки потреба у даних інструментах є індивідуальною; у звітності недостатньо емпіричних даних. Для цього показника межа нормування визначено як медіанне значення експертних оцінок.

Отримані стандартизовані значення показників встановлені виключно для дослідження рівня цифровізації в агропромисловому комплексі, апробації розробленої методики оцінки ефективності і не є еталонними величинами.

Таблиця 3.3.

Експертна оцінка меж нормування кількісних показників оцінки рівня цифровізації, %

Показник	Кордони нормування показників					Коеф-т варіації, %
	№1	№2	№3	№4	№5	
Частка інвестицій, спрямованих на купівлю та впровадження цифрових продуктів та технологій, %	30	30	20	10	25	32,5
Число власних розробок з використанням цифрових технологій (за останні 5 років), одиниць	5	5	3	5	4	18,2
Частка впроваджених цифрових технологій, рекомендованих до використання, %	100	80	90	95	100	8,1
Співробітники, які використовують у роботі мережу Інтернет, %	50	50	70	50	60	14,3
Частка фахівців, які мають компетенції в галузі цифрової економіки по роботі з цифровими продуктами та технологіями, %	50	60	50	25	50	24,8
Питома вага витрат за купівлю високотехнологічних інструментів праці, %	3	3	7	2	5	44,7
Частка онлайн-продажів, %	70	50	50	70	60	14,9
Частка контрактів, укладених в електронному вигляді (у тому числі через електронні торгові майданчики), %	70	70	100	70	70	15,8

З метою дослідження методики оцінимо рівень цифровізації та ефективність її впровадження на сільськогосподарському підприємстві.

Результати можуть змінюватися в міру розширення досліджень з обраної проблематики та акумулювання емпіричних даних у статистиці.

В результаті експертної оцінки встановлено, що рівень цифровізації взаємин із клієнтами головним чином характеризує присутність агрохолдингу на електронних торгових майданчиках та наявність CRM-системи.

Електронна комунікація з контрагентами дозволяє розширити ринок збуту продукції, підвищити товарообіг, вибрати найвигідніші пропозиції щодо постачання сировини тощо. Наявність системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-системи) додатково надає можливість оптимізувати бізнес-процеси та аналізувати результати продажу.

Використання вказаних систем автоматично призводить до збільшення інтернет-продажу, тому цей показник має низьку значимість.

Підібраний перелік показників характеризується прямим напрямом на рівень цифровізації, індикатори з реверсивним впливом відсутні. При цьому окремі показники мають різні одиниці виміру, отже необхідно провести їхнє нормування (стандартизацію) шляхом переведення в дихотомічні величини.

У зв'язку з відсутністю достатньої статистичної інформації для аналізу ретроспективних даних за обраними показниками та обмеженістю існуючих на даний час досліджень ефективності цифрової трансформації, стандартизовані значення для кожного показника визначені за допомогою експертної оцінки.

За кожним напрямом діяльності холдингу затверджено Стратегії цифрової трансформації до 2025 року. В даний час на виробничих майданчиках впроваджуються та апробуються такі цифрові інструменти як повністю автоматизовані програми управління сировиною, виробництвом, маршрутизацією, технічним обслуговуванням, ERP-система планування ресурсів. Також увага спрямована на впровадження інформаційних систем ухвалення управлінських рішень та аналізу даних.

Програма розвитку агрохолдингу «Кернел» має бути ефективною, сприятиме позитивній динаміці соціально-економічних показників, а також показників ефективності управління організацією.

Соціальна ефективність програми розвитку агрохолдингу «Кернел» показано у таблиці 3.4.

Соціальна ефективність програми розвитку агрохолдингу «Кернел» полягає у цифровізації продажів, зростанні задоволеності покупців, підвищенні рівня конкурентоспроможності організації та персоналу, розвитку цифрових компетенцій у працівників, покращенні якості прийнятих рішень, у тому числі стратегічних. Економічна ефективність від програми розвитку агрохолдингу «Кернел» показана в табл. 3.5.

Таблиця 3.4.

Соціальна ефективність від програми розвитку агрохолдингу «Кернел»

Захід	Соціальна ефективність
1. Проект із зміни бізнес-процесів реалізації товарів	
Впровадження технології моделювання бізнес-процесів в організації (продаж через сайт)	Зростання ступеня задоволення покупців агрохолдингу. Цифровізація продажів. Зростання числа використовуваних цифрових інструментів та технологій. Підвищення конкурентоспроможності агрохолдингу на ринку, включаючи приріст його ринкової частки.
Адаптація технології (структуризація сайту)	Зростання ступеня задоволення користувачів сайту. Поліпшення якості бізнес-процесів на сайті агрохолдингу. Зростання конкурентоспроможності сайту через позитивні відгуки від користувачів у мережі.
2. Удосконалення системи управління під час моделювання бізнес-процесів	
Щотижневий моніторинг даних системи продажів	Підвищення якості прийнятих рішень з продажу. Зростання ступеня поінформованості співробітників відділу продажу.
Автоматизований облік (програмне забезпечення Intalio BPMS) змін бізнес-процесів	Зростання ступеня автоматизації бізнес- процесів. Оперативність бізнес-процесів. Збільшення інформації з бізнес-процесів (динамічність гнучкість інформації, що використовується).
Щомісячний моніторинг ризиків під час моделювання бізнес-процесів	Мінімізація настання ризиків. Загальне покращення системи моделювання бізнес-процесів в організації.
3. Формування та розвиток цифрових компетенцій	
Онлайн навчання нових співробітників агрохолдингу	Збільшення продуктивності праці нових співробітників через розвиток цифрових компетенцій
Використання цифрових платформ (агрегатори онлайн курсів) у разі підвищення кваліфікації працівників	Отримання працівників сучасного рівня інформаційних знань. Цифровізація трудових ресурсів. Зростання конкурентоспроможності персоналу.

Розглянута економічна ефективність у розрізі модулів, що розглядаються, з їх підсумовуванням в загальний підсумковий результат. Економічна ефективність від програми розвитку «Кернел» показала, що заплановані витрати (що інвестуються кошти) на програму компанії становитимуть 680 тис.грн, а запланований чистий дохід агрохолдингу, 1400 тис.грн. На рис. 3.1., термін окупності проекту – 0,49 років (близько 6 місяців), тобто програма, як і планувалося, окупиться у швидкі терміни.

Таблиця 3.5.

Економічна ефективність програми організаційних змін агрохолдинга «Кернел», тис.грн

Заходи	Заплановані витрати, тис.грн	Прогнозований прибуток, тис.грн	Термін окупності, років
1. Проект із зміни бізнес-процесів реалізації			
Впровадження технології моделювання бізнес-процесів в організації (продаж через сайт)	300	650	0.46
Адаптація технології (структуризація сайту)			
Удосконалення бізнес-процесу (розробка мобільного додатку)			
2. Удосконалення системи управління під час моделювання бізнес-процесів			
Щотижневий моніторинг даних системи продажу	130	250	0,52
автоматизований облік (програмне забезпечення Intalio BPMS) змін бізнес-процесів			
Щомісячний моніторинг ризиків при моделюванні бізнес-процесів			
3. Формування та розвиток цифрових компетенцій			
Онлайн-навчання нових співробітників підприємства	250	500	0,50
Використання цифрових курсів у разі підвищення кваліфікації працівників			
Формування цифрових модулів обліку активності та ефективності працівників			
Всього	680	1400	0,49

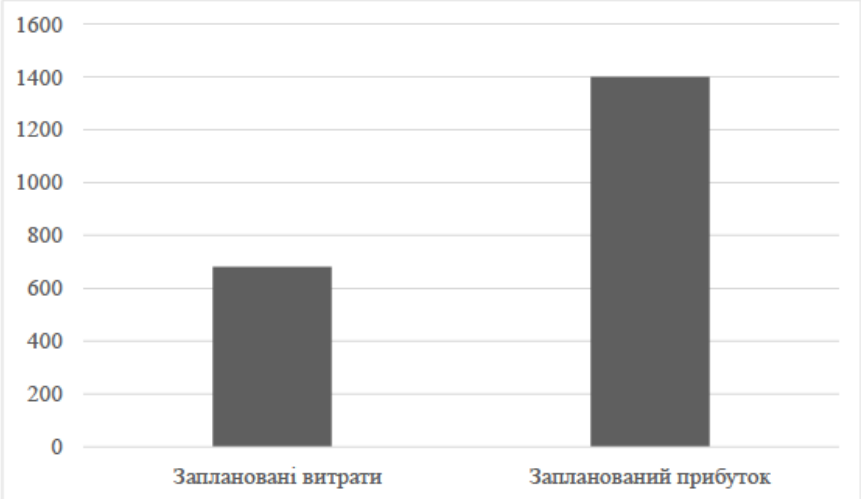


Рис. 3.1. Заплановані витрати та запланований прибуток за програмою розвитку агрохолдингу «Кернел», тис. грн.

Проведемо розрахунок кількох специфічних показників ефективності від моделювання та цифровізації бізнес-процесів для агрохолдингу «Кернел».

Розрахуємо індекс прибутковості ($І_п$) агрохолдингу «Кернел» від цифровізації бізнес-процесів:

$$Іп = \frac{1400}{680} \approx 2{,}059$$

Індекс прибутковості агрохолдингу «Кернел» від цифровізації бізнес-процесів є високим, вище 1, становить 2,059. Розрахуємо рівень автоматизації (УАБ) бізнес-процесів «Кернел»:

$$Уаб = \frac{9}{13} \approx 0{,}69$$

Рівень автоматизації бізнес-процесів агрохолдингу «Кернел» вище середнього показника (0,5) на 0,19, склав 0,69.

Отже, за специфічними показниками ефективності від моделювання та цифровізації бізнес-процесів для агрохолдингу «Кернел», спостерігається позитивний ефект. Загальну ефективність управління агрохолдингом «Кернел» до та після програми розвитку розглядається через такі напрямки (табл. 3.6). Оцінку проводили на підставі опитування 10 експертів (співробітників агрохолдингу), норма 37 балів.

Таблиця 3.6.

Розрахунок показників ефективності управління для агрохолдингу «Кернел» від запропонованої програми розвитку

Система напрямків	Основні критерії оцінки ефективності	Оцінка в балах (0-1)	
		до	після
Досягнення мети	1. Ступінь досягнення мети.	0.7	0.8
	2. Розширення частки ринку.	0.5	0.5
	3. Збереження організації як цілісності.	0.8	0.8
Зовнішні та внутрішні умови	1. Здатність СТЕП-факторного аналізу.	0.7	0.7
	2. Наявність обґрунтованих цілей.	0.7	0.8
Якість функціонування	1. Співвідношення централізації та децентралізації.	0.6	0.7
	2. Зростання гнучкості організаційної форми.	0.6	0.7

	3. Супідрядність дерева цілей та рівнів ієрархії	0.7	0.8
	4. Ефективність поточної опрацьованої інформації.	0.6	0.7
	5. Швидкість та точність виділення інформації.	0.5	0.8
	6. Надійність та безпека інформації.	0.7	0.8
	7. Своєчасність інформації.	0.8	0.9
	8. Наявність необхідної інформації.	0.8	0.9
	9. Економічність від масштабу збирання, обробки.	0.6	0.8
Економічність	1. Питома вага витрат управління.	0.8	0.8
	2. Витрати підготовку управлінців.	0.4	0.6
	3. Витрати управлінське консультування.	0.5	0.7
	4. Ефективність управлінських рішень.	0.7	0.9
	5. Точність управлінських рішень.	0.7	0.8
	6. Надійність рішень.	0.7	0.9
	7. Швидкість підготовки управлінських рішень.	0.7	0.8
	8. Гнучкість та послідовність прийняття рішень.	0.6	0.8
Зміна в якості робочої сили	1. Гнучкість у системі просування по службі.	0.5	0.6
	2. Повноваження працівників та їх відповідальність.	0.7	0.8
	3. Ступінь задоволення виконуваної роботи.	0.5	0.8
	4. Підвищення кваліфікації	0.6	0.8
	5. Плинність кадрів	0.5	0.7
	6. Рівень вищої спеціальної освіти	0.7	0.8
	7. Стиль управління	0.8	0.9
	8. Формування кадрового резерву	0.6	0.6
	9. Розрахунок потреби у персоналі	0.7	0.7
	10. Оцінка індивід. внеску кожного працівника	0.7	0.8
	11. Умови та оплата праці	0.7	0.8
	12. Регламентація управління персоналом	0.6	0.7
	13. Формування ефективної команди	0.7	0.8
	14. Ефективність роботи персоналу	0.8	0.9
	15. Стратегічне управління персоналом	0.7	0.9
Разом		24.2	28.6

Як видно з табл. 3.6, сумарна оцінка загальної ефективності управління для агрохолдингу «Кернел» після реалізації програми розвитку склала 28,6 балів, що вище на 4,4 до реалізації програми (рис. 3.2).

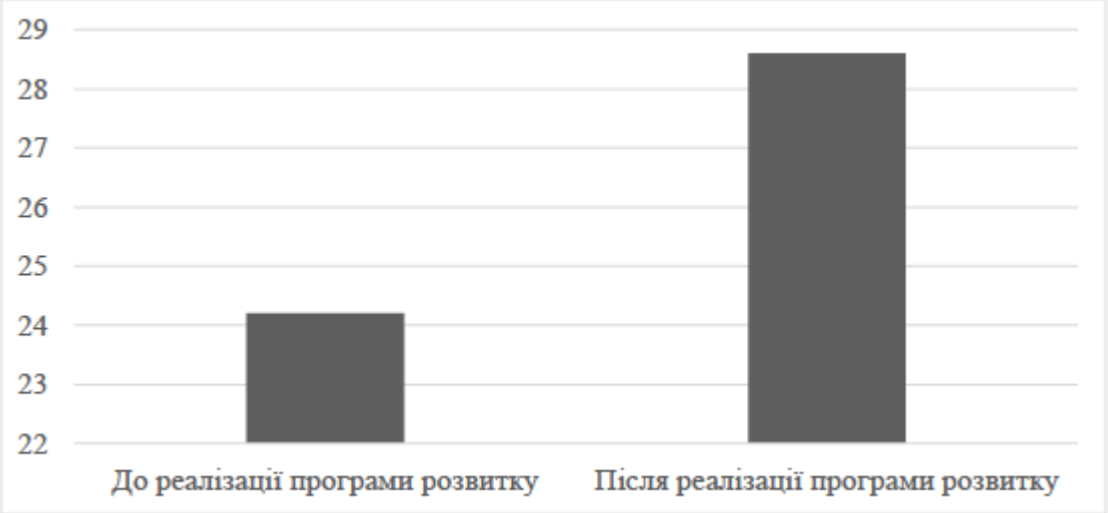


Рис. 3.2. Сумарна оцінка загальної ефективності управління агрохолдингом «Кернел», балів

Ефективність потреб та ресурсів «Кернел» у процесі управління після реалізації програми розвитку збільшилася у процесі на 16,3%: з 65,4% до 81,7%.

Таким чином, програма розвитку є ефективною за економічними, соціальними, а також управлінськими параметрами оцінки. У рамках розробленої методики запропоновано систему показників, що оцінюють рівень цифровізації об'єктів та ефект від впровадження цифрових технологій.

ВИСНОВКИ

В роботі узагальнено теоретико-методологічні основи та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління агрохолдингу. Отримано наступні висновки:

1. Стратегія – це сукупність дій, що формує пріоритети проблем та можливості для їх вирішення, ставить за мету досягнення цілей. Стратегічне управління – безперервний процес управління компанією, спрямований на розробку та впровадження стратегії. Де стратегія – сполучна ланка між цілями компанії та лінією її поведінки, обраною для їх досягнення. Дослідження в науці дали можливість робити висновки та пропозиції, спрямовані на вдосконалення окремих елементів механізму стратегічного управління в агропідприємствах. Теорія і практика показали, що агропідприємства, що реалізують удосконалений механізм стратегічного управління, працюють успішніше і отримують прибуток вище середньої сільськогосподарської галузі, що допомагає їм виживати в довгостроковій перспективі.

2. Методологія побудови дослідження управління, стратегічного розвитку потребує досить ґрунтовного вивчення процесів становлення та розвитку. Стратегічному управлінню приділено велику увагу в літературі, але, на жаль, в Україні довгий час не приділялося належної уваги цій економічній дисципліні. Робота базується переважно на працях західних фахівців у галузі управління, таких, як А. Томпсон, А. Стрікленд, І. Ансофф та інші.

3. Для забезпечення максимальної ефективності стратегічного управління розвитку необхідно враховувати індивідуальні особливості сфери діяльності, навколишнього середовища. Механізм стратегічного управління є фактором оздоровлення економіки агропідприємства. Сучасна концепція вдосконалення механізму стратегічного управління передбачає формування стратегії управління в аграрних підприємствах, використання ефективних

методів і прийомів стратегічної сегментації, виділення стратегічних сфер управління.

4. Війна в Україні загострила існуючу напругу на аграрних ринках. З кінця 2021 року ціни на масові товари, такі як зерно та рослинна олія, неодноразово досягали нових максимумів. Основною невідомою є те, як довго триватиме війна, що значною мірою визначатиме виробничі та інвестиційні можливості, доступ до ринку та торгову логістику, а також політичні (економічні) умови в агропродовольчому секторі, особливо в Україні. Щоб подолати виклики потенційного дефіциту продовольства, ринки сільськогосподарської продукції мають бути відкритими та конкурентоспроможними на міжнародному рівні, а глобальні структури.

5. «Кернел» є провідним світовим виробником та експортером, що вимагає постійного удосконалення стратегічного управління розвитку агрохолдингу. Через війну «Кернел» має переглянути свою стратегію зростання. Враховуючи невизначеність майбутньої доступності морського експорту, а також бізнес – середовище в Україні, Група має переробити свої стратегічні ініціативи та переглянути свою довгострокову стратегію, до поки ступінь невизначеності зменшиться. Для агрохолдингу «Кернел» на основі SWOT-аналізу, аналізу думок експертів було в результаті сформовано оптимальну стратегію, якою стала стратегія посилення компанії позицій на споживчому ринку.

6. Застосування розробленої в процесі дослідження економіко – математичної моделі оптимізації механізму стратегічного управління дає можливість отримати ефект: у сфері виробництва – збільшення прибутку, у сфері управління – вироблення стратегії та тактики розвитку галузі для правильного прийняття управлінських рішень та здійснення контролю за їх виконанням. Застосування розробленої під час дослідження методики оцінки економічної ефективності різних методів стратегічного управління дозволяє проводити аналіз основних економічних показників, визначати витрати на

номенклатурні заходи та визначати найефективніший елемент у механізмі стратегічного управління.

7. Автором роботи була розроблена методика оцінки ефективності моделювання бізнес-процесів в умовах цифровізації як розгорнута схема з певними варіантами виконання етапів і рішень, яка може бути адаптована в умовах діяльності агрохолдингу. Розроблено технологію моделювання бізнес-процесів з урахуванням цифровізації на підставі складання загальної схеми програмно-цільового підходу до реалізації обраної стратегії «Кернел» при обліку ресурсних можливостей компанії та існуючих ризиків. Головна мета обраного підходу – підвищення конкурентоспроможності на основі моделювання бізнес-процесів за допомогою: розробки проекту щодо зміни бізнес-процесів реалізації; вдосконалення системи управління під час моделювання бізнес-процесів; формування та розвитку цифрових компетенцій. Зазначено, що запропонована програма розвитку агрохолдингу «Кернел» за розрахованими показниками визначена як ефективна за економічними, соціальними, управлінськими параметрами оцінки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Avere. Kernel Holding SA. URL: https://averecommodities.com/ (дата звернення: 20.10.2024)
2. Dyer J. H., Singh H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. Academy of Management Review. № 4. vol. 23, 1998. P. 660—679.
3. G. Hamel, C. Prahalad. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 1990. May – June. P. 79–91 p.
4. Kernel Holding SA Bloomberg. URL: https://www.bloomberg.com (дата звернення: 20.09.2024)
5. Азоєв, Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія та практика. К.: Центр економіки та маркетингу, 2016. – 450 с.
6. Алексєєва, М.М. Планування діяльності фірми. 3–тє вид. К.: Фінанси та статистика, 2013. – 248с.
7. Бутинець Ф. Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2022. № 1 (22). С. 11–18.
8. Бартон Т., Шенкір У., Уокер П. Комплексний похід до ризик – менеджменту: чи варто цим займатися: Видавничий дім «Вільямс», 2013. С. 208.
9. Богоявленська Ю.В. Ефективні механізми мотивації праці. Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць у 5 т. – Віп. 195. Т. II. Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. С. 528 – 539.
10. Витрати на сплату відсотків. Фінансова енциклопедія. URL: https://inlnk.ru/ELvwEV (дата звернення: 02.10.2024).
11. Веснін В.Р. Стратегічне управління, К.: Наука, 2014. С. 32.
12. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2013. С. 396.
13. Віханський О.С. Стратегічне управління: Підручник. – 2 – ге вид. – К: Наука, 2002. С. 296.
14. Віханський, О. С. Стратегічне управління: навчальний посібник для вузів. К.: Економіст, 2016. С. 293.
15. Герасимов Є. Збалансована система показників як інструмент реалізації стратегії, К., Освіта. 2018. С. 159.
16. Герчікова І.М. Менеджмент: Підручник. 2-е вид., Перероб. та дод. – М.: Банки та біржі, ЮНИТИ, 1995. С. 480.

17. Головний сайт компанії «Кернел» URL: https://www.kernel.ua/ (дата звернення: 20.10.2024). 1

1. 8. Головний сайт European Economy URL: https://economy–finance.ec.europa.eu/index_en (дата звернення: 20.08.2024).

18. Головний сайт US Department of Agriculture URL: https://www.usda.gov/ (дата звернення: 20.08.2024).

19. Грабовий, П. Г. Ризики в сучасному бізнесі: К.: Альянс, 1994. С. 240.

20. Гриньова В. М., Коюда В. О. Тлумачний словник економічних термінів: навч. посіб. Х.: ІНЖЕК, 2013. С.184.

21. Дробишева О. О. Сучасні методи управління витратами на підприємстві. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 5. С. 90–94.

22. Ємельянов А. М., Шакіна Є. А. Основні етапи еволюції концепцій управління вартістю компаній. // Корпоративні фінанси, 2018. С. 8.

23. Єршов, Д. М., Кобилко А. А. Вибір комплексної стратегії підприємства з урахуванням поєднання стратегічних. //Економіка та математичні методи, 2020. С. 108.

24. Єфімова, О. В. Фінансовий аналіз: сучасний інструментарій для ухвалення економічних рішень.Навч. підручник: К. Омега, 2014. С. 348.

25. Зуб А. Т. Менеджмент проблем та кризовий менеджмент: два підходи до управління організаційними труднощами. //Державне управління, 2015. С. 52.

26. Іванов Ю. Б. Конкурентоспроможність підприємства в умовах формування ринкових відносин. Харків: ХДЕУ, 1997. С. 248.

27. Ідрісов А. Б., Картишев С. В., Постніков А. В. Стратегічне планування та аналіз ефективності інвестицій. К.: Інф. Вид. будинок «Філін», 1998. С. 272.

28. Іллєнкова С. Д. Інноваційний менеджмент: Підручник для вузів. К.: Банки та біржі. ЮНІТІ, 2012. С. 190.

29. Казакова, Н. А. Фінансовий аналіз: Підручник та практикум для бакалаврату та магістратури, 2016. С. 470.

30. Катаева М. У., Серочудинов Є. З. Аналіз внутрішнього середовища організації підвищення ефективності діяльності організації. Академічний вісник, 2013. С. 175 – 181.

31. Закон України «Про підприємництво»: відомості Верховної Ради України. 1991р. №20 (дата звернення: 18.05.2024).

32. Ламбен Жан-Жак. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива Пров. з французької. К.: Наука, 1996. С. 589.

33. Ортіна Г.В. Генезис причин виникнення і наслідків економічних криз в ринковій економіці. Ефективна економіка № 10, 2019 р. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4180 (дата звернення: 18.05.2024).
34. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 17. Оренда. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-17_ukr_2016.pdf (дата звернення: 20.10.2023).
35. Мочерний С. В. Методологія економічного дослідження. Львів: Світ, 2008. 415 с.
36. Маркова В. Д., Кузнєцова С. А. Стратегічний менеджмент: поняття, концепції, інструменти прийняття рішень, К.: Наука, 2020. С. 64.
37. Матвієць М. В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб, 2018. С. 82 - 187.
38. Меркулова Є. Ю., Шебуняєва Є. А. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства, 2017. С. 12.
39. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. К.: Знання, 2016. С. 34.
40. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III : станом на 07 трав. 2022 р. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text (дата звернення:18.05.2024).
41. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Види запасів на підприємстві: веб-сайт. URL:https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava_ekonomika_organizaciya_virobnichoyi_diyalnosti/63.htm (дата звернення: 10.06.2024 р.)
42. Остроумова, О. М. Методика оцінки абсолютних показників платоспроможності та ліквідності, 2013. С. 28 – 32.
43. Оуен А. Як здійснювати стратегію. Хрестоматія «Управління зміною». К.: Знання, 2018. С. 401.
44. Мартиненко З. Е., Макар І. В. Управління підприємством: теоретикометодичні засади: монографія.: Щедра садиба плюс, 2017. С. 296.
45. Самохіна Є. С. Особливості вибору стратегії розвитку підприємства. Міжнародний студентський науковий вісник, Харків, 2016. С.2.
46. Сардак С. Е. Маркетинг: навч. Посібник. Вид–во: «Інновація», 2019. С. 241.
47. Слиньков Д. Як приборкати холдинг. URL: http://www.cfin/management/strategy/holding.shtm0l (дата звернення: 20.10.2024).

48. Соколова, С. А. Оцінка можливостей інноваційного розвитку. К.: Креативна економіка, 2018. С. 39.

49. Томпсон А. А., Стрікленд Дж. Концепції та ситуації для аналізу. К.: Тандем, вид–во ЕКМОС, 1998. С. 440.

50. Градова А. П. Стратегія та тактика антикризового управління фірмою. СПб.: Спецлітература, 1996. С. 510.

51. ТОВ «КЕРНЕЛ» URL: https://youcontrol.com.ua (дата звернення: 20.08.2024)

52. Томпсон А. А. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки та реалізації стратегії: підручник для вузів. К.: Банки та біржі, ЮНИТИ, 1998. С. 576.

53. Управління запасами: як скоротити збитки? Sklad Service. URL: https://ssk.ua/ua/blog/upravlenie-zapasami-kak-sokratit-ubytki-497 (дата звернення: 21.10.2024).

54. Федько, Н. Г. Основи менеджменту: навчальний посібник. К.: «Фенікс», 2019. С. 349.

55. Фудіна Є. В. Методологія стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації, 2017. С. 208.

56. Христова Є. Ю., Молібог А. І., Ковбасова М. Д. Огляд методів аналізу зовнішнього середовища ринку, К.: Знання, 2014. С. 149.

57. Цай Т. Н. Конкуренція та управління ризиками на підприємствах в умовах ринку. К.: Альянс, 1997. С. 288.

58. Чупин Ю. Н. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища у формуванні стратегії підприємства. //Аграрна освіта та наука, 2017. С. 43.

59. Шифрін, М. Б. Стратегічний менеджмент: Навчально – методичний комплексний посібник. СПб.: МБІ, 2008. С. 240.

60. Шейко В. М., Кушнаренко П. М. Організація та методика науководо-слідницької діяльності: Підручник. Київ: «Знання – Прес». 2002. 293с.

61. Шимко О. В. Розвиток конкуренції у сфері торгівлі як необхідна умова ефективного функціонування споживчого ринку. Збірник наукових праць. Економічні науки. Луцький національний технічний університет. 2012. Випуск 9 (33). Ч. 3. С. 461–470.

Додатки

Додаток А

Таблиця А.1.

PEST аналіз «Кернел»

Фактори товарного макроклімату	Оцінка впливу фактору на галузь, бали	Поточна оцінка, бали			Прогнозна оцінка, бали (за методом сценаріїв)					Реалістичний інтегральний прогнозний сценарій (10=2*6*7+2*8*9)
		Оцінка впливу фактору на підприємство	Напрямок впливу фактору	Інтегральна оцінка впливу фактору на підприємства (5=2*3*4)	Оптимістичний сценарій		Песимістичний сценарій			
					Імовірність реалізації	Прогнозна оцінка впливу фактору на підприємства	Імовірність реалізації	Прогнозна оцінка впливу фактору на підприємства		
1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
1. Політичні фактори										
1.1 Загострення військово-політичної ситуації на Сході України	3	3	-	-9	0,4	+3	0,6	-3		-1,8
1.2 Дозаризація вітчизняної економіки	5	3	-	-15	0,2	+3	0,8	-3		-9
1.3 Мораторій на купівлю-продаж земель сільськогосподарського призначення	5	4	-	-20	0,3	+5	0,7	-5		-10
Загальна оцінка політичних факторів				-44						**-20,8**
2. Економічні фактори										
2.1 Реформування податкової системи	5	5	+	+25	0,5	+5	0,5	-5		0
2.2 Розвиток ринку земл	4	3	-	-12	0,3	+4	0,7	-4		-6,4
2.3 Високий ступінь тінізації економіки	4	3	-	-12	0,2	+4	0,8	-4		-8
2.4 Зниження рівня платоспроможності населення	4	4	-	-16	0,6	+4	0,4	-4		+3,2
Загальна оцінка економічних факторів				-15						**-11,2**
3. Соціально-культурні фактори										
3.1 Зниження чисельності сільського населення	4	4	-	-16	0,2	+3	0,8	-3		-7,2
3.2 Недостатній рівень соціального захисту сільського населення	3	3	-	-9	0,4	+4	0,6	-4		-2,4
3.3 Реформування системи охорони здоров'я	3	2	+	+6	0,8	+5	0,2	-3		+10,2
3.4 Розвиток культури, посилення патріотизму серед населення	3	3	+	+9	0,5	+3	0,5	-3		0
Загальна оцінка соціально-культурних факторів				-10						**+0,6**
4. Технологічні фактори										
4.1 Незадовільний стан МТЗ, наукової і науково-технічної діяльності вітчизняних підприємств	5	3	-	-15	0,2	+4	0,8	-4		-12
4.2 Розвиток НТП	5	4	+	+20	0,8	+4	0,2	-4		+12
4.3. Низький рівень державної підтримки	4	3	-	-12	0,4	+3	0,6	-3		-2,4
Загальна оцінка технологічних факторів				-7						**-2,4**
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА МАКРОСЕРЕДОВИЩА				-76						**-33,8**

Додаток Б

Таблиця Б.1.

Показники оцінки рівня цифровізації підприємств агропромислового комплексу

Показник	Одиниця виміру	Джерело інформації	Ваговий коеф-т
Виробництво та технології			
Частка інвестицій, спрямованих на купівлю та впровадження цифрових продуктів та технологій	%	бухгалтерська звітність, статистична звітність, річний звіт	0,27
Число власних розробок із використанням цифрових технологій (за останні 5 років)	одиниць	статистична звітність, річний звіт	0,09
Наявність системи моніторингу постачання продукції	так 1 ні – 0	офіційний сайт, річний звіт	0,21
Наявність електронної системи управління бізнес-процесами	так 1 ні – 0	річний звіт	0,11
Частка впроваджених цифрових технологій, рекомендованих до використання	%	річний звіт	0,24
Співробітники, які використовують у роботі мережу Інтернет	%	статистична звітність, річний звіт	0,09
Персонал			
Частка фахівців, які мають компетенції в галузі цифрової економіки по роботі з цифровими продуктами та технологіями	%	статистична звітність, річний звіт	0,50
Наявність підрозділу інформаційно-технологічного забезпечення	так 1 ні – 0	офіційний сайт, річний звіт	0,23
Питома вага витрат на придбання високотехнологічних інструментів праці	%	статистична звітність, річний звіт	0,27
Взаємодія з клієнтами та контрагентами			
Частка онлайн-продажів	%	офіційний сайт, річний звіт	0,20
Наявність електронної системи CRM	так 1 ні – 0	річний звіт	0,40
Частка контрактів, укладених у електронному вигляді	%	статистична звітність, річний звіт, офіційний сайт	0,40

Додаток В

Таблиця В.1.

Фінансова звітність компанії «Кернел»

Consolidated Statement of Financial Position

for the year ended 30 June 2022 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	Notes	As of 30 June 2022	As of 30 June 2021*
Assets			
Current assets			
Cash and cash equivalents	9, 37	447,625	574,040
Trade accounts receivable	10, 34, 37	142,738	381,124
Prepayments to suppliers	34	107,167	127,726
Corporate income tax prepaid		12,228	12,041
Taxes recoverable and prepaid	11	204,686	185,966
Inventory	12	953,922	332,027
Biological assets	13	161,911	376,644
Other financial assets	14, 34, 37	205,811	294,156
Assets classified as held for sale	15	287,068	—
Total current assets		2,523,156	2,283,724
Non-current assets			
Property, plant and equipment	16	1,018,073	1,065,205
Right-of-use assets	17	247,740	364,699
Intangible assets	18	124,196	62,144
Goodwill	19	71,620	120,925
Deferred tax assets	26	41,568	15,098
Non-current financial assets	20, 34	52,532	46,322
Other non-current assets	11, 34	106,725	38,462
Total non-current assets		1,662,456	1,712,855
Total assets		4,185,612	3,996,579
Liabilities and equity			
Current liabilities			
Trade accounts payable	37, 34	161,342	150,061
Advances from customers and other current liabilities	21, 34	89,200	140,543
Corporate income tax liabilities		7,411	46,504
Short-term borrowings	23	1,093,087	13,888
Current portion of long-term borrowings	23	—	21,715
Current portion of lease liabilities	24	39,111	37,338
Current bonds issued	25	566,038	212,495
Interest on bonds issued	37	7,612	15,353
Other financial liabilities	22, 37	128,537	278,918
Liabilities associated with assets classified as held for sale	15	116,848	—
Total current liabilities		2,238,186	916,815
Non-current liabilities			
Long-term borrowings	23	—	227,740
Lease liabilities	24	200,441	287,154
Deferred tax liabilities	26	21,893	20,806
Bonds issued	25	—	593,942
Other non-current liabilities	37	38,871	1,216
Total non-current liabilities		261,205	1,130,858
Equity attributable to Kernel Holding S.A. equity holders			
Issued capital	2	2,219	2,219
Share premium reserve	2	500,378	500,378
Additional paid-in capital	2	39,944	39,944
Treasury shares	2	(96,897)	—
Equity-settled employee benefits reserve	2	—	1,850
Revaluation reserve		104,303	57,290
Other reserves	4	—	(996)
Translation reserve		(816,490)	(703,034)
Retained earnings		1,949,731	2,048,399
Total equity attributable to Kernel Holding S.A. equity holders		1,683,188	1,946,150
Non-controlling interests		3,033	2,756
Total equity		1,686,221	1,948,906
Total liabilities and equity		4,185,612	3,996,579
Book value		1,683,188	1,946,150
Number of shares	2, 38	77,429,230	84,031,230
Book value per share (in USD)		21.74	23.16
Diluted number of shares	38	77,429,230	84,031,230
Diluted book value per share (in USD)		21.74	23.16

On behalf of the Board of Directors

Andrii Verevskyi
Chairman of the Board of Directors

Anastasiia Usachova
Director, Chief Financial Officer

* During the year ended 30 June 2022, the Group made certain corrections and reclassifications, please see Note 4 for more details.

Consolidated Statement of Profit or Loss and Other Comprehensive Income

for the year ended 30 June 2022 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	Notes	For the year ended 30 June 2022	For the year ended 30 June 2021[1]
(Loss)/Profit for the period		**(40,700)**	**505,722**
Other comprehensive income/(loss)			
Items that will not be reclassified ssbsequently to profit or loss:			
Increase/(decrease) in revaluation reserve	16	57,334	(6,048)
Income tax related to components of other comprehensive income	26	(10,321)	1,089
Items that may be reclassified subsequently to profit or loss:			
Exchange differences on translating foreign operations[2]		(111,241)	(2,569)
Gain arising on cash flow hedge	4, 36	1,736	3,908
Income tax related to cash flow hedge	26	(243)	(542)
Other comprehensive loss		**(62,735)**	**(4,162)**
Total comprehensive (loss)/income for the period		**(103,435)**	**501,560**
Total comprehensive (loss)/income attributable to:			
Equity holders of Kernel Holding S.A.		(106,649)	503,553
Non-controlling interests		3,214	(1,993)

On behalf of the Board of Directors

Andrii Verevskyi
Chairman of the Board of Directors

Anastasiia Usachova
Director, Chief Financial Officer

Consolidated Statement of Profit or Loss

for the year ended 30 June 2022 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	Notes	For the year ended 30 June 2022	For the year ended 30 June 2021[1]
Revenue	27, 34	5,331,545	5,594,800
Net change in fair value of biological assets and agricultural produce	13	12,537	132,631
Cost of sales	28, 34	(4,691,973)	(4,821,872)
Gross profit		**652,109**	**905,559**
Other operating income	29	83,694	111,268
Other operating expenses	29	(44,710)	—
General, administrative and selling expenses	30, 34	(230,405)	(318,284)
Net impairment losses on financial assets	10	(32,993)	(4,689)
Loss on impairment of assets	31	(317,028)	(4,561)
Profit from operating activities		**90,667**	**689,293**
Finance costs	32	(130,549)	(147,709)
Finance income	32, 34	11,322	5,950
Foreign exchange gain/(loss), net		10,140	(6,306)
Other expenses, net	33, 34	(25,061)	(3,254)
(Loss)/Profit before income tax		**(43,481)**	**537,974**
Income tax benefit/(expense)	26	2,781	(32,252)
(Loss)/Profit for the period		**(40,700)**	**505,722**
(Loss)/Profit for the period attributable to:			
Equity holders of Kernel Holding S.A.		**(41,102)**	**512,708**
Non-controlling interests		402	(6,986)
Earnings per share			
Weighted average number of shares	38	80,187,230	84,031,230
Profit per ordinary share (in USD)		(0.51)	6.10
Diluted number of shares	38	80,187,230	84,031,230
Diluted profit per ordinary share (in USD)		(0.51)	6.10

On behalf of the Board of Directors

Andrii Verevskyi
Chairman of the Board of Directors

Anastasiia Usachova
Director, Chief Financial Officer

USD MILLION EXCEPT RATIOS AND EPS	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
Revenue	2,403	3,960	4,107	5,595	5,332
EBITDA [1]	223	346	443	806	220
EBIT	140	269	337	689	91
Net profit [2]	52	190	116	513	(41)
EPS, USD [3]	0.64	2.31	1.42	6.10	(0.51)
Gross margin	6.7%	8.4%	11.2%	16.2%	12.2%
EBITDA margin	9.3%	8.7%	10.8%	14.4%	4.1%
Net margin	2.2%	4.7%	2.9%	9.2%	(0.8%)

USD MILLION EXCERPT RATIOS AND EPS	30 JUNE 2018	30 JUNE 2019	30 JUNE 2020	30 JUNE 2021	30 JUNE 2022
Invested Capital					
Cash & cash equivalents	132	77	369	574	448
Net trade accounts receivable	92	183	215	381	143
Inventory	369	358	303	332	954
of which: Commodity inventories [1]	325	293	252	285	892
Biological assets	269	309	252	377	162
Other current assets	322	330	391	620	817
Net property, plant & equipment	588	765	984	1,065	1,018
Other non-current assets	418	443	649	648	644
TOTAL ASSETS	2,138	2,464	3,165	3,997	4,186
Financed by					
Short-term liabilities	476	480	413	917	2,238
Of which: interest-bearing debt	246	203	73	263	1,696
Long-term liabilities	557	638	1,258	1,131	261
Of which: long-term interest bearing debt	498	560	966	822	-
Total Liabilities	1,033	1,118	1,671	2,048	2,499
Total Equity	1,178	1,346	1,494	1,949	1,686

USD MILLION	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
Operating profit before working capital changes	**183**	**368**	**422**	**649**	**677**
Changes in working capital	(31)	(94)	(10)	(44)	(794)
Cash obtained from operations	**152**	**274**	**412**	**605**	**(117)**
Finance costs paid, net	(64)	(72)	(135)	(128)	(119)
Income tax paid	(5)	(3)	(8)	(18)	(70)
Net cash obtained from/(used in) operations	**83**	**199**	**269**	**460**	**(306)**
Net PPE (purchases)/disposals	(140)	(157)	(210)	(172)	(114)
Net (purchases)/disposals of intangible and other non-current assets	(16)	(84)	7	(33)	(180)
Net cash used in investing activities	**(156)**	**(241)**	**(203)**	**(205)**	**(294)**

USD MILLION EXCEPT RATIOS	30 JUNE 2018	30 JUNE 2019	30 JUNE 2020	30 JUNE 2021	30 JUNE 2022
Gross debt	754	770	1,350	1,410	1,935
Cash	132	77	369	574	448
Net debt	**622**	**694**	**981**	**836**	1,488
Commodity inventories	325	293	252	285	892
Adjusted net financial debt [1]	**297**	**400**	**729**	**551**	**596**
Total equity attributable to shareholders	1,171	1,351	1,493	1,946	1,683
Net deb/EBITDA	2.8x	2.0x	2.2x	1.0x	6.8x
Adjusted net debt/EBITDA	**1.3x**	**1.2x**	**1.6x**	**0.7x**	**2.7x**
Interest cover (EBITDA/Interest)	3.4x	4.2x	3.0x	5.7x	1.8x